

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE LAS FINANZAS**  
**OPERATIVAS PARA LA EMPRESA LUBRICADORA**  
**“BARCELONA” DE LA CIUDAD DE TULCÁN.**

**PLAN DE DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN**  
**DEL TÍTULO DE INGENIERIA COMERCIAL**

**KAREN GABRIELA YANDÚN ROSERO**

**DIRECTOR: MBA. ÁLVARO PONCE**

**QUITO, MAYO 2013**

**DIRECTOR DE DISERTACIÓN:**

**MBA. Álvaro Ponce**

**INFORMANTES:**

**MBA. Galo Sánchez**

**Mgtr. Paulina Mancheno**

## **DEDICATORIA**

A mi padre quien me enseñó con ejemplo el valor de la dedicación, responsabilidad y perseverancia, a mi madre quien me ha brindado su amor infinito, apoyo incondicional y sus cuidados, a mi hermano quien es mi orgullo, mi ejemplo de superación y constancia. Cada uno de ustedes ha contribuido para ser lo que soy y cumplir mis metas, gracias por confiar en mí y estar a mi lado incondicionalmente. Los amo.

**KAREN GABRIELA**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a Dios por brindarme la sabiduría y fortaleza necesaria, a mis padres por haberme brindado su apoyo, cariño y consejos que me motivaron a seguir adelante y cumplir con mis objetivos, a mi hermano que a pesar de la distancia siempre tuvo palabras de aliento en todo este proceso, a mis maestros quienes me impartieron sus conocimientos y su tiempo para culminar con éxito este proyecto.

**KAREN GABRIELA**

## INDICE DE CONTENIDO

### CAPÍTULO I

#### ANÁLISIS DEL NEGOCIO Y EL ENTORNO

1.1	HISTORIA DE LA EMPRESA	1
1.2	SECTOR	2
1.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	3
1.3.1	FUNCIONES DE CADA PUESTO	4
1.1.1.1	ADMINISTRADOR	4
1.1.1.2	CONTADOR	4
1.1.1.3	ASISTENTE CONTABLE/ADMINISTRATIVA	4
1.1.1.4	ASISTENTE 1 Y 2	5
1.4	OPERACIONES Y PRODUCCION	5
1.5	ESTRATEGIA	7
1.6	VENTAS Y CLIENTES	8
1.7	MERCADO ACTUAL	10
1.8	COMPETENCIA	10
1.9	PRINCIPALES PROBLEMAS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE ACCIONISTA	11
1.10	FODA	12
1.10.1	Fortalezas	14
1.10.2	Oportunidades	15
1.10.3	Debilidades	15
1.10.4	Amenazas	15

1.11	MATRIZ VALORATIVA DE RESULTADOS DE ANÁLISIS EXTERNO	16
1.12	MATRIZ VALORATIVA DE RESULTADOS DE ANÁLISIS INTERNO.	19

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS FINANCIERO**

2.1	ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL	24
2.1.1	Análisis del balance general	29
2.1.2	Análisis del estado de pérdidas y ganancias	31
2.2	RAZONES FINANCIERAS	33
2.2.1	Razones de liquidez	33
2.2.1.1	Razón circulante	34
2.2.1.1.1	Análisis razón circulante	34
2.2.1.2	Prueba Ácida	35
2.2.1.2.1	Análisis de la prueba acida	35
2.3	Indicadores de Eficiencia	36
2.3.1	Rotación del activo fijo	36
2.3.1.1	Análisis de la rotación de activo fijo	36
2.3.1.2	Rotación de activos totales	37
2.3.1.3	Análisis de la rotación del activo total	38
2.3.2	Razones de manejo de activos	38
2.3.2.1	Días de rotación del inventario	38
2.3.2.1.1	Análisis de los días promedios de inventario	39

2.3.3.2.2	Días promedio de cuentas por cobrar	39
2.3.2.2.1	Análisis de los días promedios de cuentas por cobrar	39
2.3.2.3	Periodo promedio de pago	40
2.3.2.3.1	Análisis de los días promedio de pago	41
2.3.2.4	Ciclo operativo	41
2.3.1.3.1	Análisis del ciclo de efectivo	42
2.3.3	Indicadores de deuda	43
2.3.3.1	Nivel de deuda	43
2.3.3.1.1	Análisis del nivel de deuda	44
2.3.3.2	Apalancamiento financiero	44
2.3.3.2.1	Análisis del Apalancamiento	45
2.3.4	Índices de rentabilidad	45
2.3.4.1	Rendimiento sobre activos (ROA)	45
2.3.4.1.1	Análisis del rendimiento sobre activos	46
2.3.4.2	Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)	46
2.3.4.2.1	Análisis del rendimiento sobre el patrimonio	47
2.4	ÍNDICES MULTIVARIABLES	47
2.3.1	Dupont	47
2.4.1.1.1	Análisis del sistema de Dupont	49
2.4.2	Crecimiento sostenido	49
2.4.2.1	Análisis del Crecimiento sostenido	50
2.4.3	Curva del campeón	50
2.4.3.1	Análisis de la Curva de campeón	55
2.4.4	Z de Altman	56

2.4.4.1	Análisis del modelo de Z de Altman	58
2.4.5	Necesidades operativas de fondos	59
2.4.6	CAPITAL DE TRABAJO	61
2.4.6.1	Análisis de las necesidades operativas de fondos y el capital de trabajo	63
2.4.7	DIAGNOSTICO	63
2.4.7.1	Problemas financieros	63
2.4.7.1.1	Problemas Administrativos	67
2.5	PLAN DE ACCIÓN PARA CORREGIR DEBILIDADES ENCONTRADAS	66
2.5.1	Debilidades encontradas	66
2.6	Plan	67

### **CAPÍTULO III**

#### **PLANEACIÓN FINANCIERA DE MEDIANO PLAZO**

3.1	PREVISIÓN FINANCIERA ESTADO DE RESULTADOS	69
3.1.1	Crecimiento de las ventas	69
3.1.2	Estimación costo de ventas	70
3.1.3	Gasto operativo	70
3.1.4	Gasto por depreciaciones y amortizaciones	71
3.1.5	Costo de la deuda	71
3.1.6	Cálculo de los impuestos a ser pagados	71
3.1.7	Calculo de las compras	72
3.2	PREVISIÓN FINANCIERA BALANCE GENERAL	75
3.2.1	Caja mínima para las operaciones corrientes	75
3.2.2	Cuentas por cobrar	75



3.2.3	Inventarios	75
3.2.4	Otros activos	76
3.2.5	Depreciación acumulada	77
3.2.6	Activo fijo neto	77
3.2.7	Cuentas por pagar	77
3.2.8	Impuesto por pagar	78
3.2.9	Deuda largo plazo	78

## **CAPÍTULO IV**

<b>ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD</b>	<b>80</b>
---------------------------------	-----------

4.1	PROBABLE	83
4.2	OPTIMISTA	84
4.3	PESIMISTA	85
4.4	RESUMEN DEL ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	86

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.2	CONCLUSIONES	92
5.2	RECOMENDACIONES	94

BIBLIOGRAFIA	96
--------------	----

ANEXOS	97
--------	----

## INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Proveedores principales y productos que distribuyen	6
Cuadro 2. Porcentajes representativos de los productos más vendidos	8
Cuadro 3. Porcentaje representativo de cada segmento a quien vende la empresa	10
Cuadro 4. Matriz EFE	18
Cuadro 5. Matriz EFI	21
Cuadro 6. Análisis horizontal y vertical del balance general	27
Cuadro 7. Análisis horizontal y vertical del estado de resultados	28
Cuadro 8. Cálculo de la razón circulante	34
Cuadro 9. Cálculo de la prueba acida	35
Cuadro 10. Cálculo de la rotación de la activo fijo	36
Cuadro 11. Cálculo de la rotación de los activos totales	36
Cuadro 12. Cálculo de la rotación del inventario	39
Cuadro 13. Cálculo de los días promedio de cuenta por cobrar	40
Cuadro 14. Cálculo de los días promedio de cuenta por pagar	41
Cuadro 15. Cálculo de ciclo de efectivo	42
Cuadro 16. Cálculo del nivel de deuda	43
Cuadro 17. Cálculo del apalancamiento	44
Cuadro 18. Cálculo del rendimiento del activo	46
Cuadro 19. Cálculo del rendimiento sobre el patrimonio	47
Cuadro 20. Cálculo de Dupont	48
Cuadro 21. Cálculo del crecimiento sostenido	50
Cuadro 22. Datos de ventas para la curva de campeón	52
Cuadro 23. Datos del ROE para la curva de campeón	53

Cuadro 24. Datos de la liquidez para la curva de campeón	54
Cuadro 25. Datos del nivel de endeudamiento para la curva de campeón	55
Cuadro 26. Cálculo Z de Altman	58
Cuadro 27. Cálculo del capital de trabajo y NOF	62
Cuadro 28. Resumen de los supuestos usados para las proyección del estado de Resultados y balance general desde el año 2013 al 2017	73
Cuadro 29. Estado de resultados histórico y proyectado	74
Cuadro 30. Proyección del Balance General desde el año 2013 al 2017	79
Cuadro 31. Supuestos escenario probable.	83
Cuadro 32. Supuestos Escenario Optimista	85
Cuadro 33. Supuestos Escenario Pesimista	86

**INDICES DE GRÁFICOS**

Gráfico 1. Organigrama de la empresa	3
Gráfico 2. Ciclo de efectivo	42
Gráfico 3. Dupont	48
Gráfico 4. Ejemplo de la Curva de campeón	51
Gráfico 5. Curva de campeón ventas	52
Gráfico 6. Curva de campeón utilidad	53
Gráfico 7. Curva de campeón liquidez	54
Gráfico 8. Curva de campeón endeudamiento	55
Gráfico 9. Modelo de Z de Altman	57
Gráfico 10. Modelo del cálculo de las NOF	60
Gráfico 11. Modelo del cálculo de las Capital de trabajo	62
Gráfico 12. Necesidades operativas de fondos en los tres escenarios	88
Gráfico 13. Capital de trabajo en los tres escenarios	89
Gráfico 14. Financiamiento del corto plazo para los tres escenarios	90
Gráfico 15. Financiamiento de corto plazo para el escenario probable	94

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En la presente investigación cuyo tema es analizar un “diseño de un modelo de gestión de las finanzas operativas para la empresa lubricadora “Barcelona” de la ciudad de Tulcán Este estudio empezó en el capítulo uno con la investigación de la empresa que engloba la historia, el giro del negocio, la competencia, el sector, el mercado actual, las ventas, toda esta información fue recopilada con entrevistas con el propietario, empleados, referencias de los clientes y de la competencia, mediante observación y revisión de algunos documentos.

Luego de conocer a profundidad la empresa se procedió en el capítulo dos a utilizar algunas herramientas financieras como: el análisis horizontal y vertical, ratios financieros e índices multivariantes que ayudaron a comprender la situación actual de la empresa y detectar los problemas más relevantes.

Se analizó los resultados luego de la aplicación de las herramientas financieras y se creó un plan que sirvió de referencia para poder realizar la planeación financiera a cinco años basándose en hipótesis relacionadas a la información histórica.

Luego en el capítulo cuatro se realizó el análisis de sensibilidad para poder conocer los cambios que se pueden producir con las cuentas más importantes tanto del balance general como del estado de resultados, además se conoció las variaciones del capital de trabajo y de las necesidades operativas de fondos de acuerdo a tres escenarios que son: probable, optimista y pesimista que permitieron conocer cuál sería el peor escenario y el escenario más factible para la empresa. Cabe señalar que el escenario que se usó para el desarrollo y

análisis del modelo fue el probable debido a que era el que más se ajustaba a la realidad de la empresa. Finalmente en el último capítulo se plantea las principales conclusiones y recomendaciones de la presente investigación.

## INTRODUCCION

Al conocer de cerca la situación de la empresa sabía que tenía algunos problemas como: el ineficiente control y gestión del inventario, falta de liquidez por lo que recurría a financiamiento a largo plazo para poder cubrir sus deudas a corto, falta de control con las cuentas por cobrar; circunstancias que motivaron a plantear un modelo en las finanzas operativas para poder aportar de alguna manera al mejoramiento y desarrollo de la empresa en estudio.

Además el propietario carece de conocimientos administrativos-financieros por lo que este proyecto beneficiara de gran manera para que pueda entender que está pasando financiera y contablemente y pueda tomar en cuentas las conclusiones y recomendaciones que se sugieren al final de esta investigación.

Este proyecto comienza con el cálculo de ratios financieros del balance general y el estado de resultados históricos de los años 2010, 2011 y 2012 para de esta manera poder diagnosticar la situación económica de la empresa y detectar los problemas más relevantes para plantear un plan y generar soluciones.

En los siguientes capítulos se proyecta la información financiera para los cinco años siguientes para poder conocer la situación económica futura y se procede a la creación de modelo de finanzas operativas, dándole ciertos escenarios para poder conocer la afectación tanto para el capital de trabajo como para las necesidades operativas de fondos

conociendo así cual es la variable más sensible antes los cambios financieros o decisiones por parte del propietario.

Al final del este estudio se plantean algunas conclusiones y recomendaciones, como también se encuentran los anexos los mismos que detallan los cálculos de cada una de la cuentas que se proyectó especificando los supuestos tomados para cada una de ellas, como también los estados financieros y estado de resultados de los diferentes escenarios usados en el análisis de sensibilidad los mismos que dan a conocer los cambios financieros de acuerdo a cada escenario.

Se finaliza el estudio con la lista de referencias utilizadas para la realización de este documento, las cuales se encuentran citadas en el texto.



## **CAPITULO 1**

### **ANÁLISIS DEL NEGOCIO Y EL ENTORNO**

#### **1.1 HISTORIA DE LA EMPRESA**

Esta empresa comenzó con una idea pequeña la misma que consistía en vender solo aceites y filtros para automóviles a razón de que el propietario le gustaba todo aquello referente a automóviles y porque él había trabajado en negocios similares y a consecuencia de eso el aprendió un poco de mecánica y decidió tener su propia empresa.

La constitución de la empresa fue antes de la dolarización que sucedió en Ecuador en el año 2000, generando una gran recesión en la economía del país afectando a todas las familias del país. Por ende al propietario le afectó de mayor manera debido a que empezó su negocio con un capital en sucres y en el cambio de moneda perdió un poco de su capital y ahorros de toda su vida.

Empezó con un capital de trescientos millones de sucres en el año de 1999, en un local ubicado en el domicilio del dueño con ningún empleado, el propietario estaba encargado de realizar todas las actividades. Con el pasar de los años pudo fidelizar algunos clientes y consiguió contratos con entidades públicas para realizar el mantenimiento de sus automóviles, como fue creciendo el mercado el propietario se vio obligado a contratar a dos trabajadores y sobre todo tuvo que ampliar su gama de productos para brindar un mejor servicio. Creció tanto que tuvo que comprar un terreno para en ese lugar poder realizar cambios de aceite no solo automóviles sino a

camiones y además tuvo que arrendar una bodega debido a que ya no tenía lugar para almacenar la mercadería.

Actualmente este negocio tiene captado gran mercado de la ciudad de Tulcán, como también cuenta con una gran variedad de productos para automóviles por lo que los clientes lo prefieren, el problema radica en que el negocio creció tan rápidamente que el dueño no tomo las medidas necesarias para poder organizar su administración por lo que no cuenta con un sistema contable ni tampoco cuenta con la infraestructura necesaria para brindar un mejor servicio.

## **1.2 SECTOR**

“En la ciudad de Tulcán un 85% de la población se dedica al comercio con el país vecino Colombia” según (Movimiento Visita Ecuador, 2011) por lo que existe un intercambio de mercaderías entre los dos países constantemente, dependiendo de la variación del peso colombiano respecto al dólar beneficiando así el comercio en una de las dos ciudades fronterizas.

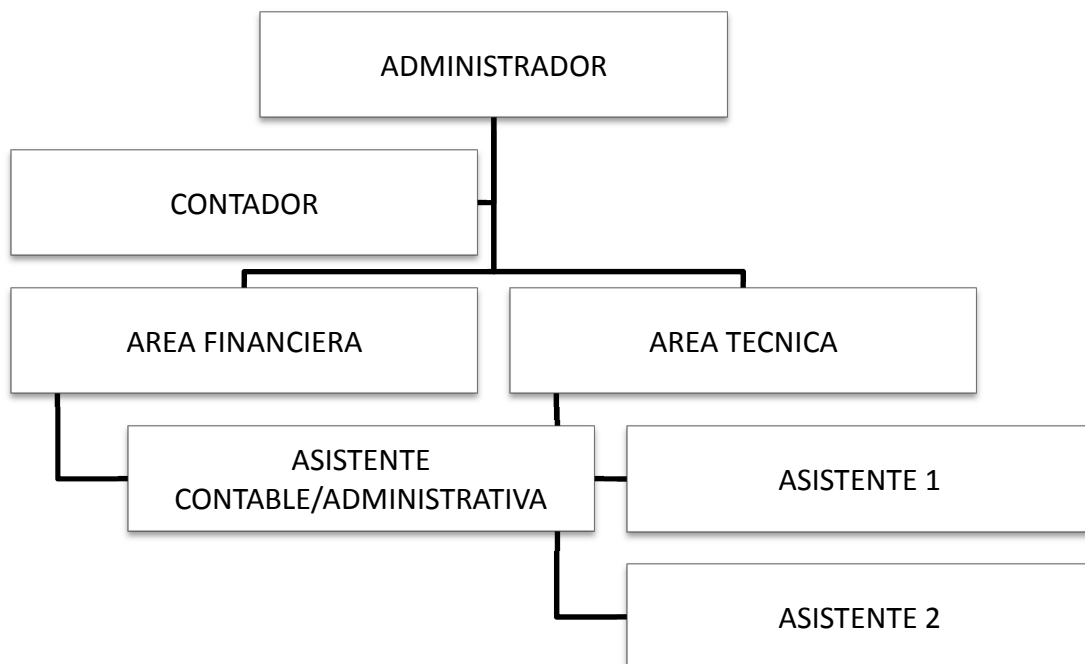
El sector comercial de la ciudad de Tulcán básicamente está constituido por el sector comercial minorista es decir de pequeñas empresas que venden productos elaborados , el sector agrícola es uno de los más destacados debido a que las tierras son muy fértiles como para sembrar: papas, trigo, habas, cebada, etc. El sector industrial es casi nulo por la falta de capital y personas capacitadas que sepan de procesos e ingeniería que impulsen al desarrollo de este sector. Se diría entonces que la ciudad de Tulcán es netamente comercial y que subsiste de intercambio de

mercaderías con Colombia. Esta empresa está dentro del sector comercial minorista, se la cataloga así debido a que se transfiere los bienes o servicios al consumidor final.

### 1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El organigrama de este negocio es bastante simple debido al tamaño de la empresa, además es necesario mencionar que el propietario realiza casi todas las funciones necesarias para el desarrollo diario. Como se mencionó anteriormente el propietario no cuenta con ninguna instrucción acerca de contabilidad o finanzas por lo que se contrató un contador para que realice la contabilidad, específicamente las obligaciones tributarias, el mismo que asiste a la empresa una vez al mes. A continuación se adjunta un organigrama general para comprender su estructura:

**GRÁFICO No. 1**  
**ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA**



Fuente: Empresa Barcelona, "Informes de Gestión", Tulcán, 2014  
Elaboración: Autora

### **1.3.1 FUNCIONES DE CADA PUESTO**

#### **1.3.1.1 Administrador**

- Realiza las compras de la mercadería; es decir ejecuta la negociación con los proveedores.
- Es el encargado de atender a los clientes y cobrar.
- Organiza a la mercadería nueva y asigna los precios a la misma.
- Debe conocer que mercadería está próxima a terminarse para realizar el pedido.

#### **1.3.1.2 Contador**

- Realiza las declaraciones al SRI.
- Realiza los cálculos de los beneficios de ley.
- Realiza los balances anuales estrictamente tributarios.
- Sirve de soporte para preguntas tributarias y contables.

#### **1.3.1.3 Asistente contable/administrativa**

- Realiza la facturación manual.
- Cumple servicios de mensajería es decir ir al banco, pagar servicios básicos etc.
- Asistir al contador
- Archivo
- Recepción de llamadas

- Asistente del administrador

#### **1.3.1.4 Asistente 1 y 2**

- Realizan cambios de aceite a los automóviles
- Encargados del aseo del taller
- Encargados de realizar cualquier actividad mecánica que requieran los clientes.

### **1.4 OPERACIONES Y PRODUCCIÓN**

La Administración de la producción o la administración de operaciones es la administración de los recursos productivos de la organización. Esta área se encarga de la planificación, organización, dirección, control y mejora de los sistemas que producen bienes y servicios. La Administración de las Operaciones es un área de la Administración. (CHASE, 2003)

Este negocio es una empresa comercial por lo cual no produce sino solo compra la mercadería a sus proveedores y luego la vende; también realiza el servicio de cambios de aceites a automóviles y camiones, por lo que se puede afirmar que esta empresa es comercial y de servicios.

En lo referente a los proveedores existen un número suficiente que abastecen de mercadería a este negocio .Entre los principales son:

**CUADRO No. 1****PROVEEDORES PRINCIPALES Y PRODUCTOS QUE DISTRIBUYEN**

<b>NOMBRE DEL PROVEEDOR</b>	<b>PRODUCTOS QUE DISTRIBUYE</b>
Ponce & Yépez	Aceite en cuarto y galón en la marca Petrocomercial
Inverneg	Filtros de aire, aceite y combustible, aceite en cuarto y galón en la marca Kendal
Dismark	Filtros de aire, aceite y combustible ,aceite en cuarto y galón en la marca Mobil
Codepartes	Filtros de aire, aceite y combustible ,aceite en cuarto y galón en la marca Valvoline
Conauto	Filtros de aire, aceite y combustible ,aceite en cuarto y galón en la marca Havoline y Chevron
Cepsa	Aceite en cuarto y galón en la marca Castrol
Filtrocorp	Filtros de aire, aceite y combustible ,aceite en cuarto y galón en la marca Amalie
Promesa	Filtros de aire, aceite y combustible, herramientas automotrices
Vancouver	Filtros de aire, aceite y combustible ,herramientas automotrices
Dis- vac	Filtros de aire, aceite y combustible ,aceite en cuarto y galón en la marca Proquinsa

Fuente: Empresa Barcelona, “Informes de Gestión”, Tulcán, 2014

Elaboración: Autora

Cada proveedor antes mencionado facilita el pago en las compras realizadas brindándole crédito en un plazo promedio de cuarenta y cinco días, como también dividiendo el total de la deuda en cuotas; las mismas que serán distribuidas a lo largo del periodo de crédito antes mencionado. La manera de pago que realiza el propietario es: efectivo, depósitos en cuentas de las compañías y cheques, siendo la manera más común de pago los depósitos de las cuotas en las fechas establecidas entre el proveedor y el propietario.

## 1.5 ESTRATEGIA

Las estrategias son los pasos que la entidad pretende dar para lograr los objetivos deseados.

Las estrategias que se seleccionan deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de la entidad, tratando de vencer las debilidades, sacando provecho de sus oportunidades y evitando las amenazas. Las estrategias son los medios, los caminos por los cuales una organización pretende lograr sus objetivos. (STONER, 2001, Pág. 52 )

Ninguna organización posee recursos ilimitados; por lo tanto, se deben tomar decisiones estratégicas para eliminar ciertas acciones y poder asignar recursos de la entidad. Existen diversas alternativas de estrategias por las cuales una entidad pudiera optar o fijar. La formulación correcta de las mismas no garantiza su ejecución acertada.

En relación a la presente investigación la estrategia de este negocio principalmente es brindar el servicio de cambio de aceite gratis, la idea es generar un servicio más completo y además gratuito para que así los clientes se sientan cómodos, esta situación los diferencia de la competencia debido a que ninguna otra empresa realiza esta actividad, ya que las demás solo venden sus productos.

Otra estrategia es dar crédito a los clientes más frecuentes de hasta dos meses plazo para de esta manera facilitar su pago, por lo que nos genera una ventaja competitiva

al momento de que elijan los clientes nuestro servicio. Para motivar a los clientes se les regala un waípe luego de que realizan el cambio de aceite a sus vehículos para de esta manera fidelizar sus compras futuras. Finalmente Tulcán al ser una ciudad fronteriza vive del comercio con los habitantes de Colombia por lo que el dueño recibe los pagos de las compras en pesos cuando desean comprar algún producto facilitando el comercio, por lo general la competencia prefiere que les cancelen en dólares que en pesos, generando esto desconformidad en los clientes y una ventaja para la empresa

## 1.6 VENTAS Y CLIENTES

La gama de productos que vende esta empresa es muy extensa pero entre los productos más vendidos tenemos:

**CUADRO No. 2**  
**PORCENTAJES REPRESENTATIVOS DE LOS PRODUCTOS**  
**MÁS VENDIDOS**

PRODUCTOS	PORCENTAJE
Aceite para motor y para la caja para automóviles y motos	65%
Filtros de aceite, agua, aire y combustible	25%
Grasa, líquido de frenos, bandas, focos , refrigerantes	10%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa Barcelona, “Informes de Gestión”, Tulcán, 2014  
Elaboración: Autora



Se diría que este negocio tiene casi siempre ventas uniformes debido a que cada auto necesita a menudo cambio de aceite o algún otro insumo. Pero de alguna manera las ventas podrían variar de acuerdo al tipo de cambio del peso respecto al dólar, debido a que gran parte de clientes son personas colombianas, las mismas que consumen más productos cuando el cambio está a su favor, como también cuando dicho país se encuentra en paro o algún problema político genera un cierre del puente de Rumichaca, provocando así problemas para transportarse de un país al otro reduciendo notablemente el nivel de ventas.

La mayoría de sus clientes son pequeños debido a que son personas naturales y algunas jurídicas, un número menor de clientes son grandes debido a que tiene contratos con empresas públicas como gobierno provincial del Carchi y el hospital de Tulcán. Además tiene clientes extranjeros, como mencione antes personas colombianas, que a veces compran debido a la ventaja de tipo de cambio.

Según información proporcionada por el propietario la empresa realiza un promedio de quince cambios de aceites diarios en días regulares y en días buenos como los días sábados llega hasta treinta cambios de aceite. En lo referente a las ventas en el almacén existe una afluencia de 50 a 60 personas que acuden a comprar accesorios diariamente en un horario de 8:00 am a 18:00 pm de lunes a sábado. En valor monetario diariamente se obtiene entre 500 a 1200 dólares de las ventas en mostrador y los cambios de aceite realizados.

## 1.7 MERCADO ACTUAL

De acuerdo a la entrevista con el propietario este negocio tiene abarcado el 60% del mercado total de los habitantes de la ciudad de Tulcán. A continuación se muestra como está distribuido el mercado:

**CUADRO No. 3**

**PORCENTAJE REPRESENTATIVO DE CADA SEGMENTO A QUIEN VENDE  
LA EMPRESA**

TIPO DE MERCADO	PORCENTAJE
Locales	60%
Extranjero	25%
Otras provincias	15%
TOTAL	100%

Fuente: Empresa Barcelona, “Informes de Gestión”, Tulcán, 2014  
Elaboración: Autora

De acuerdo a una información obtenida en la Agencia Nacional de Tránsito de la ciudad de Tulcán; en lo referente a cuantos automotores existen a nivel de cooperativas de taxis, buses urbanos, interprovinciales y carga pesada se llegó a conocer que existen 1856 automotores que circulan en esta ciudad los mismos que requieren mantenimiento constante y podrían ser potenciales clientes.

## 1.8 COMPETENCIA

El comportamiento del consumidor se entiende como las actividades que desarrollan las personas al seleccionar, comprar y usar productos que satisfacen sus necesidades

y deseos, estos involucran procesos mentales, emocionales y acciones físicas.  
(PORTER, 2006)

En la ciudad de Tulcán existen algunos tipos de negocio como el que se está investigando debido al ser una ciudad fronteriza siempre ha vivido del transporte pesando generando así más necesidad de insumos para auto y camiones y por ende la creación de empresas de este tipo. Pero a pesar de todo esto, existe un competidor grande, esta empresa tiene la estrategia de dar a costo muy bajo sus productos incluso más bajos que el de sus proveedores generando así una gran desventaja para los demás, por lo que cada negocio ha intentado implementar alguna estrategia de diferenciación para contrarrestar esto y seguir en este tipo de negocio.

De acuerdo a una información obtenida en el Servicio de Rentas Internas de la ciudad de Tulcán, se concluye que la empresa en estudio es la segunda más grande y con mayor movimiento de capital en el año 2012, llegando a los 386.277 dólares de capital, representando el 25,9% del total de competencia. (Anexo No.1)

## **1.9 PRINCIPALES PROBLEMAS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE ACCIONISTA**

Luego de tener una entrevista con el propietario y preguntarle cuales son los problemas que más le preocupan en su empresa se concluyó que:

1. Falta de espacio físico para organizar la mercadería, para así poder tener un control más eficaz de la misma.

2. Falta de un sistema contable en donde se registre toda mercadería que ingresa y sale para de esta manera poder facturar electrónicamente y ya no manualmente debido a que este procedimiento requiere más tiempo y provoca la acumulación de los clientes.
3. Al no tener un sistema no se tiene un control del stock de la mercadería por lo que el propietario no sabe cuándo la mercadería se termina o que productos está próximo a terminarse provocando compras excesivas del mismo producto o dando un mal servicio al cliente al no tener el producto que deseen en el momento que requieren, además esta falta de control puede generar robos por parte de los empleados o extravíos de la mercadería al no tener organizado.
4. No se tiene delegado las funciones específicas que deben realizar los empleados en el área administrativa contable, lo que provoca retrasos en algunas actividades.
5. Falta del conocimiento administrativo por parte del propietario generando esto algunos problemas con temas tributarios, contables y recursos humanos.

### **1.10 FODA**

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas. (KOTLER, 2003, Pág. 25, )

**Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

**Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

**Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

## **Análisis**

El Análisis FODA es un concepto muy simple y claro, pero detrás de su simpleza residen conceptos fundamentales de la Administración. El análisis FODA se fundamenta en las matrices EFE y EFI.

### **1.10.1 Fortalezas**

- Tiene captado un gran porcentaje del mercado total debido a la variedad de productos y al excelente servicio.
- Tiene ventas uniformes a razón de que los automóviles están en constante requerimientos de insumos para su mantenimiento, además el parque automotor en el país cada día crece con rapidez generando así más necesidades en los consumidores.
- Excelente servicio al cliente personalizado y eficiente.
- Desde la dolarización el tipo de cambio del peso colombiano respecto al dólar ha sido favorable para el comercio de la ciudad generando esto mayor número de ventas.
- Al ser una ciudad pequeña la publicidad se basa en boca a boca, generando así una publicidad gratis del servicio y productos.
- El negocio al estar ubicado en el mismo domicilio del dueño, los clientes pueden conseguir los productos fácilmente fuera del horario de atención, logrando que los clientes sepan que pueden contar con la empresa en cualquier momento.

### **1.10.2 Oportunidades**

- Al estar ubicada la empresa en una ciudad fronteriza se puede crear un negocio internacional es decir ampliar su mercado al importar sus productos a Colombia.
- Ampliar sus servicios debido a la gran afluencia de clientes; es decir tener una empresa más grande y mejor organizada.

### **1.10.3 Debilidades**

- No consta con personal capacitado para su administración.
- No tiene un sistema que regule el inventario tanto en compras como ventas generando esto posibilidades de robo por parte de los empleados, como también la compra innecesaria de la mercadería.
- No cuenta con la infraestructura necesaria para poder realizar sus actividades de manera más eficiente y cómoda.
- Realiza facturación manual provocando demoras en la atención a los clientes.

### **1.10.4 Amenazas**

- Posibilidades de paros o problemas políticos en Colombia lo cual afecta directamente a la cantidad de ventas diarias.
- Una incremento significativo del precio del petróleo el mismo que afectaría directamente al costo del aceite generando así un alza en el precio de venta.

- Problemas económicos y sociales que podría presentar el país por malos gobiernos o cambio de moneda, afectando directamente a las pequeñas empresas obligándolas a cerrar.

### **1.11 MATRIZ VALORATIVA DE RESULTADOS DE ANÁLISIS EXTERNO**

Esta matriz identificada también como la Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos) tiene por objetivo “permitir a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva”. (CHASE, 2003)

La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso FODA. Abarque un total de oportunidades y amenazas que afectan a la empresa. En esta lista primero anotar las oportunidades y después las amenazas. Siendo lo más específico posible.
2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.



3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. (PORTER, 2006)
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la Matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta oportunidad como lo señala la calificación.

**CUADRO No. 4****MATRIZ EFE**

<b>FACTORES DE ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PONDERADO</b>
<i>OPORTUNIDADES</i>			
1.- Al estar ubicada la empresa en una ciudad fronteriza se puede crear un negocio internacional es decir ampliar su mercado al importar sus productos a Colombia.	0.20	1	0.20
2.- Ampliar sus servicios debido a la gran afluencia de clientes; es decir tener una empresa más grande y mejor organizada.	0.20	3	0.60
<i>AMENAZAS</i>			
1.- Posibilidades de paros o problemas políticos en Colombia lo cual afecta directamente a la cantidad de ventas diarias.	0.20	3	0.60
2.- Una incremento significativo del precio del petróleo el mismo que afectaría directamente al costo del aceite generando así un alza en el precio de venta.	0.20	4	0.80
3.- Problemas económicos y sociales que podría presentar el país por malos gobiernos o	0.20	4	0.80

cambio de moneda, afectando directamente a las pequeñas empresas obligándolas a cerrar.			
TOTAL	1		<b>3.00</b>

Fuente: Empresa Barcelona, “Informes de Gestión”, Tulcán, 2014  
Elaboración: Autora

El total ponderado de **3.0** indica que esta empresa está justo por encima de la calificación más baja, su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas es muy deficiente.

No se debe pasar por alto que es más importante entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFE, que asignarles los pesos y las calificaciones.

### **1.12 MATRIZ VALORATIVA DE RESULTADOS DE ANÁLISIS INTERNO.**

También denominada Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos), resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. (PORTER, 2006)

La matriz EFI es similar a la matriz EFE que se desarrolló en el subtema anterior. Se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso FODA. Abarcar el total de fortalezas como debilidades que afectan a la empresa. En esta lista primero anotar las fortalezas y después las debilidades. Ser lo

más específico posible.

2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las fortalezas suelen tener pesos más altos que las debilidades. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa

4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de fortalezas y debilidades clave incluidas en la Matriz EFI, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que

quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las fortalezas existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las debilidades.

Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta fortaleza como lo señala la calificación.

### CUADRO No. 5

#### MATRIZ DE EFI

FACTORES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	1.11 PONDERADO
<i>FORTALEZAS</i>			
1.- Tiene captado un gran porcentaje del mercado total debido a la variedad de productos y al excelente servicio.	0.10	4	0.40
2.- Tiene ventas uniformes a razón de que los automóviles están en constante requerimientos de insumos para su mantenimiento, además el parque automotor en el país cada día crece con rapidez generando así más necesidades en los consumidores..	0.10	4	0.40
3.- Excelente servicio al cliente personalizado y eficiente.	0.10	4	0.40
4.- Desde la dolarización el tipo de cambio del peso colombiano respecto al dólar ha sido favorable para el comercio de la ciudad generando esto mayor número de ventas.	0.10	4	0.40

5.- Al ser una ciudad pequeña la publicidad se basa en boca a boca, generando así una publicidad gratis del servicio y productos.	0.10	2	0.20
6.- El negocio al estar ubicado en el mismo domicilio del dueño, los clientes pueden conseguir los productos fácilmente fuera del horario de atención, logrando que los clientes sepan que pueden contar con la empresa en cualquier momento.	0.10	3	0.60
<b>DEBILIDADES</b>			
1.- No consta con personal capacitado para su administración.	0.10	2	0.20
2.- No tiene un sistema que regule el inventario tanto en compras como ventas generando esto posibilidades de robo por parte de los empleados, como también la compra innecesaria de la mercadería.	0.10	2	0.20
3.- No cuenta con la infraestructura necesaria para poder realizar sus actividades de manera más eficiente y cómoda	0.10	1	0.10
4.- Realiza facturación manual provocando demoras en la atención a los clientes.	0.10	1	0.10
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.00</b>

El total ponderado de **3.00**, que se muestra en la siguiente página, muestra que la posición estratégica interna general de la empresa está por arriba de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las fortalezas internas y neutralicen las debilidades. No se debe pasar por alto que es más importante entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFI, que asignarles los pesos y las calificaciones. (CALDAS, 2002 , p. 12).

## **CAPITULO II**

### **ANÁLISIS FINANCIERO**

La toma de decisiones se basa en el análisis exhaustivo y profundo de los estados financieros principalmente del balance general, estado de pérdidas y ganancias y la generación del flujo de efectivo, todo esto se logra mediante el uso o aplicación de herramientas financieras como:

- Análisis vertical y Análisis Horizontal
- Razones financieras
- Índices multivariantes

A continuación se detallan cada uno, los mismos que serán aplicados para la empresa en estudio.

#### **2.1 ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL**

El análisis vertical consiste en determinar la participación de cada una de las cuentas del estado financiero, con referencia sobre el total de los activos o total de pasivos y patrimonio para el balance general, o sobre el total de ventas para el estado de pérdidas y ganancias, con la finalidad de comparar un rubro determinado con un rubro de referencia. El análisis vertical nos ayuda a comenzar el análisis financiero



centrándonos en aquellas cuentas que han tenido un comportamiento extraño o diferente. (Universidad José Carlos Mariategui, 2005, pág. 24)

El análisis vertical muestra los siguientes resultados:

- Controla la estructura, puesto que se considera que la actividad económica debe tener la misma dinámica para todas las empresas.
- Evalúa las decisiones gerenciales, que han operado esos cambios, los cuales se puedan comprobar más tarde con el análisis de ratios de los estados financieros.
- Muestra la relevancia de cuentas o grupo de cuentas dentro del estado. Si el analista conoce bien la empresa, puede mostrar las relaciones de inversión y financiamiento entre activos y pasivos que han generado las decisiones financieras
- Permiten plantear nuevas políticas de racionalización de costos, gastos y precios como también de financiamiento. (CALDAS, 2002 , p. 12)
- Permite seleccionar la estructura óptima sobre la cual exista la mayor rentabilidad y que sirva como medio de control, para obtener el máximo de rendimiento. (Universidad José Carlos Mariategui, 2005, pág. 24)

El análisis horizontal debe centrarse en los cambios extraordinarios o significativos de cada una de las cuentas de un año a otro. Los cambios se pueden registrar en valores absolutos y valores relativos, los primeros se hayan por la diferencia del año

base y año anterior y el segundo por la relación porcentual de año base con el de comparación. (Universidad José Carlos Mariategui, 2005, pág. 24)

El análisis horizontal muestra los siguientes resultados:

- Analiza el crecimiento o disminución de cada cuenta o grupo de cuentas de un estado financiero de un periodo a otro.
- Sirve de base para el análisis mediante fuentes y usos del efectivo o capital de trabajo en la elaboración del estado de cambios en la situación financiera.
- Muestra las variaciones de las estructuras financieras modificadas por los agentes económicos externos que se deben explicar las causas y los efectos de los resultados, tales como la inflación en los costos, la recesión por disminución de las ventas.
- Muestra los resultados de la gestión porque las decisiones se ven reflejadas en los cambios de las cuentas. (Universidad José Carlos Mariategui, 2005, pág. 30)

## CUADRO No. 6

## ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL DEL BALANCE GENERAL

	2010				2011				2012	
	VALOR	ANÁLISIS VERTICAL	ANÁLISIS HORIZONTAL		VALOR	ANÁLISIS VERTICAL	ANÁLISIS HORIZONTAL		VALOR	ANÁLISIS VERTICAL
	HISTÓRICO	PORCENTAJE	VALOR	PORCENTAJE	HISTÓRICO	PORCENTAJE	VALOR	PORCENTAJE	HISTÓRICO	PORCENTAJE
Caja	4116	1,0%	5795	241%	9910	3,1%	-1948	80,3%	7962	3,0%
Inversiones	-	0,0%	27235	-2723520%	27235	8,5%	-5664	79,2%	21571	8,2%
Cuentas por Cobrar	6194	1,5%	11663	288%	17857	5,6%	-4532	74,6%	13325	5,0%
Inventarios	355033	88,7%	-127313	64%	227720	70,9%	-36000	84,2%	191720	72,6%
Otros Activos	31626	7,9%	-13677	57%	17949	5,6%	-7914	55,9%	10035	3,8%
Iva en compras	25515	6,4%	-13309	48%	12206	3,8%	-7811	36,0%	4395	1,7%
Retención en la Fuente	1059	0,3%	967	192%	2027	0,6%	-608	70,0%	1419	0,5%
Anticipo ISR	2958	0,7%	306	110%	3263	1,0%	-462	85,9%	2801	1,1%
Crédito Tributario	2093	0,5%	-1641	22%	453	0,1%	967	314,4%	1420	0,5%
Activos Fijos	3085	0,8%	17344	662%	20429	6,4%	-1129	94,5%	19299	7,3%
Muebles y Enseres	4113	1,0%	0	100%	4113	1,3%	0	100,0%	4113	1,6%
Vehículos	-	0,0%	18473	-1847321%	18473	5,8%	0	100,0%	18473	7,0%
(-) Dep-Acumulada	-1028	-0,3%	-1129	210%	-2158	-0,7%	-1129	152,3%	-3287	-1,2%
<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>400053</b>	<b>100%</b>	<b>-78953</b>	<b>80,3%</b>	<b>321100,17</b>	<b>100%</b>	<b>-57187</b>	<b>82,2%</b>	<b>263914</b>	<b>100%</b>
Proveedores	99632	24,9%	-55040	44,8%	44592	13,9%	-6291	85,9%	38301	14,5%
Impuestos por pagar:	8462	2,1%	966	111,4%	9428	2,9%	931	109,9%	10360	3,9%
Diferencias Anticipos	607	0,2%	453	174,9%	1059	0,3%	967	191,5%	2027	0,8%
Retención IVA x pagar	199	0,0%	-196	1,4%	3	0,0%	-3	0,0%	0	0,0%
Retención ISR x pagar	0	0,0%	313	-31286,0%	313	0,1%	33	110,9%	346	0,1%
IVA en ventas x Pagar	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
ISR / PTU por pagar	7513	1,9%	366	104,9%	7879	2,5%	-210	97,3%	7669	2,9%
IESS x pagar	143	0,0%	31	122,6%	174	0,1%	144	183,5%	318	0,1%
Deuda Corto Plazo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Deuda Largo Plazo	0	0,0%	30000	-3000000,0%	30000	9,3%	-4667	84,4%	25333	9,6%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>108094</b>	<b>27,0%</b>	<b>-24074</b>	<b>77,7%</b>	<b>84020</b>	<b>26,2%</b>	<b>-10026</b>	<b>88,1%</b>	<b>73994</b>	<b>28,0%</b>
Capital	175392	43,8%	0	100,0%	175392	54,6%	0	100,0%	175392	66,5%
Utilidad Acumulada	103355	25,8%	-56045	45,8%	47310	14,7%	-47310	0,0%	0	0,0%
Utilidad del Ejercicio	13213	3,3%	1165	108,8%	14378	4,5%	150	101,0%	14528	5,5%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>291960</b>	<b>73,0%</b>	<b>-54880</b>	<b>81,2%</b>	<b>237080</b>	<b>73,8%</b>	<b>-47160</b>	<b>80,1%</b>	<b>189920</b>	<b>72,0%</b>
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b>400053</b>				<b>321100</b>				<b>263914</b>	

Fuente: Empresa Barcelona, “Informes Financieros”, Tulcán, 2014

Elaboración: Autora

**CUADRO No. 7**

**ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS**

	2010				2011				2012	
	VALOR	ANÁLISIS VERTICAL	ANALISIS HORIZONTAL		VALOR	ANÁLISIS VERTICAL	ANALISIS HORIZONTAL		VALOR	ANÁLISIS VERTICAL
	HISTÓRICO	PORCENTAJE	VALOR	PORCENTAJE	HISTÓRICO	PORCENTAJE	VALOR	PORCENTAJE	HISTÓRICO	PORCENTAJE
Ventas	386.277	100,0%	172.577	144,7%	558.854	100,00%	-117.792	78,9%	441.061	100,00%
Costo de Ventas	357.650	92,6%	159.542	144,6%	517.192	92,55%	-129.062	75,0%	388.129	88,00%
<b>Margen Bruto</b>	<b>28.628</b>	<b>7,4%</b>	<b>13.034</b>	<b>145,5%</b>	<b>41662,12</b>	<b>7,45%</b>	<b>11.270</b>	<b>127,1%</b>	<b>52932,1</b>	<b>12,00%</b>
Gasto Operativo:	7.902	2,0%	8.738	210,6%	16.640	2,98%	10.333	162,1%	26.973	6,12%
Sueldos	5.760	1,5%	3.894	167,6%	9.654	1,73%	7.479	177,5%	17.133	3,88%
IESS	980	0,3%	734	175,1%	1.713	0,31%	1.349	178,9%	3.063	0,69%
B. Sociales	957	0,2%	502	152,7%	1.459	0,26%	1.501	203,0%	2.960	0,67%
Honorarios	0	0,0%	1.222	-122221,0%	1.222	0,22%	111	109,2%	1.333	0,30%
Suministros	0	0,0%	197	-19700,0%	197	0,04%	71	136,7%	268	0,06%
Otros bienes	0	0,0%	579	-57861,0%	579	0,10%	-579	0,0%	0	0,00%
Servicios	0	0,0%	505	-50457,0%	505	0,09%	569	213,2%	1.073	0,24%
Transporte	0	0,0%	47	-4659,0%	47	0,01%	-34	28,1%	13	0,00%
Publicidad	0	0,0%	135	-13500,0%	135	0,02%	-135	0,0%	0	0,00%
Depreciación y amortizacion	206	0,1%	924	551,8%	1.129	0,20%	0	100,1%	1.129	0,26%
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>20.726</b>	<b>5,4%</b>	<b>4.296</b>	<b>120,7%</b>	<b>25022</b>	<b>4,48%</b>	<b>937</b>	<b>103,7%</b>	<b>25959</b>	<b>5,89%</b>
Gasto Financiero	0	0,0%	2.765	-276480,0%	2765	0,49%	997	136,1%	3762	0,85%
Deuda CP	0	0,0%	0	0,0%	0	0,00%	0	0,0%	0	0,00%
Deuda LP	0	0,0%	2.765	-276480,0%	2765	0,49%	997	136,1%	3762	0,85%
<b>Utilidad Antes de PTU / ISR</b>	<b>20.726</b>	<b>5,4%</b>	<b>1.531</b>	<b>107,4%</b>	<b>22257</b>	<b>3,98%</b>	<b>-60</b>	<b>99,7%</b>	<b>22197</b>	<b>5,03%</b>
PTU	3.109	0,8%	230	107,4%	3339	0,60%	-9	99,8%	3330	0,75%
ISR	4.404	1,1%	136	103,1%	4540	0,81%	-201	95,6%	4340	0,98%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>13.213</b>	<b>3,42%</b>	<b>1.165</b>	<b>108,8%</b>	<b>14378</b>	<b>2,57%</b>	<b>150</b>	<b>101,0%</b>	<b>14528</b>	<b>3,29%</b>

Fuente: Empresa Barcelona, “Informes Financieros”, Tulcán, 2014  
 Elaboración: Autora

### **2.1.1 ANÁLISIS DEL BALANCE GENERAL**

El Balance General es el estado financiero de una empresa en un momento determinado. Para poder reflejar dicho estado, el balance muestra contablemente los activos (lo que organización posee), los pasivos (sus deudas) y la diferencia entre estos (el patrimonio neto).

El balance general, por lo tanto, es una especie de fotografía que retrata la situación contable de la empresa en una cierta fecha. Gracias a este documento, el empresario accede a información vital sobre su negocio, como la disponibilidad de dinero y el estado de sus deudas.

El activo de la empresa está formado por el dinero que tiene en caja y en los bancos, las cuentas por cobrar, las materias primas, las máquinas, los vehículos, los edificios y los terrenos. El pasivo, en cambio, se compone por las deudas, las obligaciones bancarias y los impuestos por pagar, entre otras cuestiones. (SAPAG CHAIN, 2000,Pág. 320)

Cabe destacar que el Balance General también se conoce como estado de situación patrimonial. El documento suele presentar distintas columnas, que organizan los valores según sean activos o pasivos. La diferencia entre estos es el patrimonio neto, es decir, la diferencia entre lo que la compañía tiene y lo que debe.

Más allá de que los balances son útiles para los dueños de las empresas, su elaboración suele estar a cargo de especialistas en contabilidad. Los contadores se encargan de analizar los números y volcarlos al balance. Una vez cerrado el balance, es presentado al empresario o al directivo pertinente, quien es el tomará las decisiones correspondientes para la gestión de la empresa.

A continuación se presenta el análisis Balance General de la Lubricadora Barcelona.

En lo referente a cuentas por cobrar se concluye que del año 2010 a 2011 existe un aumento de año a año de 288% que puede ser producto del crecimiento de ventas generado en el año 2011 y como la empresa tiene la política de brindar crédito a sus clientes puede ser esta la razón de su aumento. En el año 2012 disminuye en un 75% a consecuencia de la disminución de las ventas debida a la relación directamente proporcional.

El inventario disminuye de año a año de acuerdo a la investigación a causa de dos razones la primera porque la empresa al no tener un control de esta cuenta el propietario compraba mercadería sin ningún sustento por lo que tenía un gran número de mercadería en bodega en el año 2010, y para el año 2011 y para el 2012 a pesar de que crecieron las ventas no necesito comprar mucha mercadería para brindar sus servicios sin ningún problema. La segunda razón es que la empresa se basaba en una contabilidad para la planeación tributaria por lo que los valores de los inventarios no son muy reales debido a que el inventario era de hace muchos años y no se había actualizado hasta la fecha.

La empresa no provisiona las cuentas por cobrar lo cual dice que no tiene un control eficiente de la misma. El propietario comento que tiene una cartera vencida ya de varios años como también que no existe una persona encargada en la gestión de los cobros y control de la misma.

La cuenta de proveedores disminuyo de año a año debido a que no requirió comprar mucha mercadería logrando de esta manera una disminución de la deuda con los proveedores, además con el aumento de ventas genero mayor movimiento en el dinero provocando el pago de algunas deudas pendientes con los proveedores reduciendo su valor adeudado notablemente

La cuenta que mayor relevancia tiene en el Balance General es el inventario siendo en promedio el 80% del total de los activos, esto debido al modelo de negocio el cual requiere una amplia variedad de stock para satisfacer la demanda de los clientes.

### **2.1.2 ANÁLISIS DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS**

Documento contable que muestra el resultado de las operaciones (utilidad, pérdida remanente y excedente) de una entidad durante un periodo determinado. Presenta la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados; proporciona la utilidad neta de la empresa. Generalmente acompaña a la hoja del Balance General. Estado que muestra la diferencia entre el total de los ingresos en sus diferentes modalidades;

venta de bienes, servicios, cuotas y aportaciones y los egresos representados por costos de ventas, costo de servicios, prestaciones y otros gastos y productos de las entidades del Sector Paraestatal en un periodo determinado. (WESTON, 2006, Pag. 47)

A continuación se presenta el análisis del Estado de pérdidas y ganancias de la Lubricadora Barcelona.

Las ventas tienen un comportamiento a subir y a bajar de año a año ya que del año 2010 al 2011 incrementó un 145% y luego para el año 2012 disminuye un 79%, esta fluctuación pudo ser debido a una buena economía en ese tiempo, como también el tipo de cambio del peso respecto al dólar favorecía a los clientes colombianos a comprar en Ecuador a precios más cómodos.

Los gastos operativos aumentan cada año, según el análisis realizado se puede afirmar que se incluyen valores que no corresponden al giro del negocio y distorsionan la real capacidad generadora de utilidad.

El valor de las compras fluctúa de forma ascendente para el año 2010 al 2011 y en relación del 2011 al 2012 fluctúa de forma descendente, la razón puede ser que a pesar de tener la suficiente mercadería en stock el propietario persigue obtener un mejor precio en volumen, pero no considera el impacto financiero por la demanda de capital de trabajo.



El costo de venta es uno de valores más representativos según el análisis vertical el mismo que tiene un comportamiento casi constante a través de los años. La utilidad contable esta distorsionada debido a que toda la información financiera tiene fines tributarios y no se cuenta con datos reales y exactos.

## **2.2 RAZONES FINANCIERAS**

Los estados financieros proporcionan información sobre la posición financiera de una empresa en un punto en el tiempo, así como de sus operaciones a lo largo de algún periodo anterior. Sin embargo, el valor real de los estados financieros radica en el hecho de que pueden utilizarse para ayudar a predecir la posición financiera de una empresa en el futuro y determinar las utilidades y los dividendos esperados.

En el análisis de los estados financieros, el primer paso es un análisis de las razones financieras de la empresa. Éstas tienen como propósito mostrar las relaciones que existen entre las cuentas de los estados financieros dentro de las empresas y entre ellas. La conversión de las cifras contables en valores relativos, o razones, nos permite comparar la posición financiera de una empresa con otra, aun así sus tamaños son significativamente diferentes. (BRIGHAM, 2007, Pag.97)

### **2.2.1 Razones de liquidez**

Las razones de liquidez se utilizan con el fin de determinar la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. A partir de dichas

razones se puede obtener bastante información acerca de la solvencia de las empresas y de su capacidad de seguir siendo solventes en caso de una adversidad. (Wachowicz & Hornes Van, 2002, pág. 134)

### 2.2.1.1 Razón circulante

Muestran la capacidad de una empresa para cubrir sus pasivos circulantes con sus activos circulantes. Se centra de manera fundamental en el activo circulante más líquido (el efectivo, los valores comercializables y las cuentas por cobrar) en relación con las obligaciones corrientes. (Wachowicz & Hornes Van, 2002, pág. 135). Su cálculo sería:

$$\frac{ACTIVO\ CIRCULANTE}{PASIVO\ CIRCULANTE}$$

### CUADRO No. 8

#### CÁLCULO DE LA RAZÓN CIRCULANTE

DATOS:	2010	2011	2012
ACTIVO CIRCULANTE	\$ 396.968,46	\$ 300.671,52	\$ 244.614,17
PASIVO CIRCULANTE	\$ 108.093,70	\$ 54.020,19	\$ 48.660,50
<b>RAZON CIRCULANTE</b>	<b>3,67</b>	<b>5,57</b>	<b>5,03</b>

Fuente: Empresa Barcelona, "Informes Financieros", Tulcán, 2014  
Elaboración: Autora

### 2.2.1.1.1 Análisis razón circulante

Para los años 2010 por cada dólar de pasivo circulante está garantizado con 3,67 dólares de activo circulante. Con respecto al año 2011 la liquidez aumento ya que ahora por cada dólar de pasivo circulante está garantizado con 5,57 dólares de activo circulante. Y finalmente para el año 2012 por cada dólar de pasivo circulante está garantizado con 5,03 dólares de activo circulante. Por lo que se puede concluir que la empresa tiene mayor liquidez cada año y podría hacerse responsable de la deuda corriente sin ningún problema.

### 2.2.1.2 Prueba Ácida

“Esta razón complementa la del circulante en el análisis de la liquidez. Es igual que la anterior salvo que no considera el inventario (supuestamente el menos líquido del activo circulante) del numerador”. (Wachowicz & Hornes Van, 2002, pág. 133). El cálculo sería:

$$\frac{\text{ACTIVOS CIRCULANTES} - \text{INVENTARIO}}{\text{PASIVOS CORRIENTES}}$$

### CUADRO No. 9

#### CÁLCULO DE LA PRUEBA ACIDA

DATOS:	2010	2011	2012
ACTIVO CIRCULANTE	\$ 396.968,46	\$ 300.671,52	\$ 244.614,17
PASIVO CIRCULANTE	\$ 108.093,70	\$ 54.020,19	\$ 48.660,50
INVENTARIO	\$ 355.033,21	\$ 227.720,47	\$ 191.720,47
<b>PRUEBA ACIDA</b>	<b>0,39</b>	<b>1,35</b>	<b>1,09</b>

Fuente: Empresa Barcelona, “Informes Financieros”, Tulcán, 2014

Elaboración: Autora

### 2.2.1.2.1 Análisis de la prueba acida

En los años 2010 la empresa no alcanzaría a atender sus obligaciones y tendría que liquidar parte de sus inventarios para poder cumplir; en cambio en el año 2011 y 2012 este indicador tiende a aumentar pero no lo suficiente para poder atender el total de sus obligaciones corrientes sin necesidad de vender sus inventarios .La empresa depende directamente de la venta de sus inventarios para poder atender sus obligaciones corrientes.

## 2.3 Indicadores de Eficiencia

### 2.3.1 Rotación del activo fijo

“Mide con qué eficacia la empresa maneja o utiliza sus activos fijos en la generación de ventas.” (RIBADENERIA, 2010, pág. 25) .Se calcula de la siguiente manera:

$$\frac{VENTAS}{ACTIVOS FIJOS NETOS}$$

### CUADRO No. 10

#### CÁLCULO DE LA ROTACIÓN DE LA ACTIVO FIJO

DATOS:	2010	2011	2012
VENTAS	\$ 386.277,23	\$ 558.853,90	\$ 441.061,42
ACTIVOS FIJOS	\$ 3.084,75	\$ 20.428,65	\$ 19.299,34
<b>ROTACION DEL ACTIVO FIJO</b>	<b>125,22</b>	<b>27,36</b>	<b>22,85</b>

Fuente: Empresa Barcelona, “Informes Financieros”, Tulcán, 2014  
Elaboración: Autora

### **2.3.1.1 Análisis de la rotación de activo fijo**

Por cada dólar invertido en los activos fijos, la empresa vendió en el año 2010, 125 dólares, el 2011, 27 dólares y en el 2012, 23 dólares, experimentando una disminución considerable entre el año 2010 y 2011 por lo que puede concluir que la empresa necesita más de los activos para generar más ventas, como también para el año 2011 existió la compra de un vehículo que aumenta directamente el valor de los activos fijos.

### **2.3.1.2 Rotación de activos totales**

La rotación de los activos totales mide con qué eficacia la empresa maneja o utiliza sus activos totales en la generación de ventas. La rotación de los activos totales se verá influida por el tamaño de la empresa y por la naturaleza de la industria. Las empresas de mayor tamaño son principalmente las industrias de uso intensivo de capital, es decir, aquellas empresas que requieren fuertes inversiones en la planta y en la maquinaria para elaborar sus productos. Su cálculo se lo realiza de la siguiente manera. (RIBADENERIA, 2010, pág. 25)

$$\frac{VENTAS}{ACTIVOS\ TOTALES}$$

**CUADRO No. 11****CÁLCULO DE LA ROTACIÓN DE LOS ACTIVOS TOTALES**

<b>DATOS:</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
VENTAS	\$ 386.277,23	\$ 558.853,90	\$ 441.061,42
ACTIVOS TOTALES	\$ 400.053,21	\$ 321.100,17	\$ 263.913,51
<b>ROTACION DEL ACTIVO TOTAL</b>	<b>0,97</b>	<b>1,74</b>	<b>1,67</b>

Fuente: Empresa Barcelona, “Informes Financieros”, Tulcán, 2014  
 Elaboración: Autora

**2.3.1.3 Análisis de la rotación del activo total**

Por cada dólar invertido en los activos totales, la empresa vendió en el año 2010, 0.97 centavos, en el 2011, 1,74 y en el 2012 \$ 1,67 concluyendo que la empresa está siendo eficiente en el manejo de sus activos para generar ventas debido al pequeño aumento en comparación al año 2010.

**2.3.2 Razones de manejo de activos**

Las razones de manejo de activos o índices de actividad miden con qué eficacia la empresa administra la inversión en activos. El monto de las ventas representa la variable causal o básica en el análisis de los índices financieros y demás herramientas financiera (RIBADENERIA, 2010, pág. 23).

### 2.3.2.1 Días de rotación del inventario

Hace referencia al período de tiempo que demora en venderse el inventario. Si la rotación es baja puede ser porque los inventarios son excesivos, lo cual se debería a un ineficaz control de los mismos, lo que determinará una baja rentabilidad; el mantener inventarios excesivos provocará que puedan existir inventarios obsoletos por lo que el saldo del activo corriente estará inflado. (RIBADENERIA, 2010, pág. 23) Se calcula así:

$$\frac{\text{INVENTARIO PROMEDIO}}{\text{COSTO DE VENTAS}/360}$$

#### CUADRO No. 12

##### CÁLCULO DE LA ROTACIÓN DEL INVENTARIO

DATOS:	2010	2011	2012
INVENTARIO	\$ 355.033,21	\$ 227.720,47	\$ 191.720,47
COSTO DE VENTA	\$ 357.649,50	\$ 517.191,78	\$ 388.129,32
<b>DIAS PROMEDIO DE INVENTARIO</b>	<b>357</b>	<b>159</b>	<b>178</b>

Fuente: Empresa Barcelona, "Informes Financieros", Tulcán, 2014  
Elaboración: Autora

#### 2.3.2.1.1 Análisis de los días promedios de inventario

La empresa para el año 2010 tiene 357 días en que transcurre hasta que la mercadería sea vendida y salga de bodega, para los años 2011 y 2012 disminuye en relación con el año 2010 siendo los días de inventario 159 días y 178 días. Concluyendo así que la empresa cuenta con un alto promedio de días de inventario debido al modelo de negocio el mismo que requiere tener altos

niveles de stock diversificados para atender las demandas por cada tipo de vehículo.

### 2.3.2.2 Días promedio de cuentas por cobrar

“Es el plazo o tiempo promedio que una empresa debe esperar para recibir efectivo después de hacer una venta”. (RIBADENERIA, 2010, pág. 24) Se calcula así:

$$\frac{\text{CUENTAS POR COBRAR}}{\text{VENTAS}/360}$$

**CUADRO No. 13**

#### **CÁLCULO DE LOS DÍAS PROMEDIO DE CUENTA POR COBRAR**

<b>DATOS:</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
CUENTAS POR COBRAR	\$ 6.193,90	\$ 17.856,89	\$ 13.325,03
VENTAS	\$ 386.277,23	\$ 558.853,90	\$ 441.061,42
<b><i>DÍAS PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR</i></b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>11</b>

Fuente: Empresa Barcelona, “Informes Financieros”, Tulcán, 2014  
Elaboración: Autora

#### 2.3.2.2.1 Análisis de los días promedios de cuentas por cobrar

Al analizar este indicador muestra que el tiempo para recuperar la cartera ha ido creciendo con los años ya que para el año 2010 2011 y 2012 tienen un promedio de 6, 12 y 11 días respectivamente; es decir el tiempo que se demora en recuperar el efectivo de las ventas es mínimo por lo que se diría que se lleva a cabo un buen control respecto a los cobros.



### 2.3.2.3 Periodo promedio de pago

“Es el plazo o tiempo promedio que una empresa tiene para desembolsar el efectivo por compras realizadas a sus proveedores” (RIBADENERIA, 2010, pág. 24). Se calcula de la siguiente manera:

$$\frac{CUENTAS\ POR\ PAGAR}{COMPRAS/360}$$

#### CUADRO No.14

#### CÁLCULO DE LOS DÍAS PROMEDIO DE CUENTAS POR PAGAR

DATOS:	2011	2012
CUENTAS POR PAGAR	\$ 44.591,96	\$ 38.300,82
COMPRAS	\$ 389.879,04	\$ 352.129,32
<b>DIAS PROMEDIO DE PAGO</b>	<b>41</b>	<b>39</b>

Fuente: Empresa Barcelona, “Informes Financieros”, Tulcán, 2014  
Elaboración: Autora

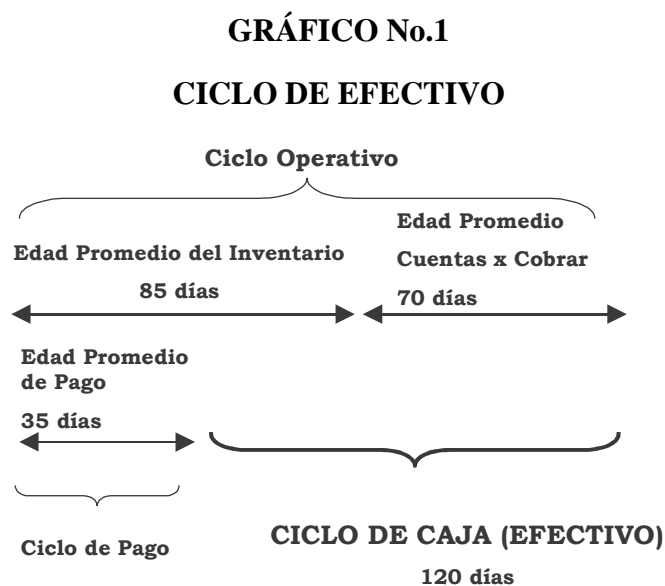
#### 2.3.2.3.1 Análisis de los días promedio de pago

En el año 2011 y 2012 son 41 y 39 días respectivamente, esta disminución se debe a que la liquidez aumentó al igual que las ventas generando así más facilidad para realizar los pagos a los proveedores.

### 2.3.2.4 Ciclo operativo

Es el tiempo neto en días en que la compañía recupera el dinero invertido en recursos productivos. El ciclo de conversión de efectivo es el tiempo que transcurre entre la compra de materias primas y el momento en que se recibe el efectivo por la venta de los productos terminados, restando el tiempo de demora en pagar al proveedor. (RIBADENERIA, 2010, págs. 24-25). Se calcula así:

$$\text{Ciclo de efectivo} = \text{PP de cobro} + \text{PP de inventario} - \text{PP de pago}$$



Fuente: STONER, James, "Administración", Pág. 336, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A, México, 2001  
Elaboración: Autora

**CUADRO No. 15**  
**CÁLCULO DE CICLO DE EFECTIVO**

<b>DATOS:</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
DIAS PROMEDIO DE INVENTARIO	158,51	177,83
DIAS PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR	11,50	10,88
DIAS PROMEDIO DE PAGO	41,17	39,16
<b>CICLO DE EFECTIVO</b>	<b>129</b>	<b>150</b>

Fuente: Empresa Barcelona, “Informes Financieros”, Tulcán, 2014  
 Elaboración: Autora

#### **2.3.2.4.1 Análisis del ciclo de efectivo**

El tiempo que se demora la empresa en recuperar el dinero invertido para el año 2011 y 2012 es de 129 y 150 días respectivamente se concluye que el tiempo es muy alto debido a que se demora más de medio año esto no es aceptable por lo que se desequilibra su liquidez y genera la necesidad de endeudarse más para cubrir sus obligaciones a corto plazo, se puede afirmar que la principal causa de tener un ciclo de efectivo largo es porque los días de inventarios son excesivos por lo que se debería gestionar urgentemente esa problemática.

#### **2.3.3 Indicadores de deuda**

##### **2.3.3.1 Nivel de deuda**

Esta razón mide el porcentaje de fondos proporcionado por los acreedores, incluye tanto obligaciones a corto como a largo plazo, es indispensable que sea de un nivel bajo puesto que si existe un contingente de liquidación de la empresa, esta razón representa el colchón de garantía contra posibles pérdidas de los accionistas, por otro lado los propietarios se pueden beneficiar del

apalancamiento financiero que incrementa las utilidades. (RIBADENERIA, 2010, pág. 26). Se calcula de la siguiente manera:

$$\frac{PASIVO\ TOTAL}{ACTIVOS\ TOTALES}$$

**CUADRO No.16**  
**CÁLCULO DEL NIVEL DE DEUDA**

<b>DATOS:</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
PASIVO TOTAL	\$ 108.093,70	\$ 84.020,19	\$ 73.993,91
ACTIVO TOTAL	\$ 400.053,21	\$ 321.100,17	\$ 263.913,51
<b>NIVEL DE DEUDA</b>	<b>27%</b>	<b>26%</b>	<b>28%</b>

Fuente: Empresa Barcelona, “Informes Financieros”, Tulcán, 2014  
Elaboración: Autora

#### **2.3.3.1.1 Análisis del nivel de deuda**

Se puede concluir que la participación de los acreedores para el año 2010 es del 27 %, para el año 2011 del 26% y finalmente para el año 2012 el 28% sobre el total de los activos, existiendo una disminución de un 1% entre el año 2010 al 2011 y para los años 2011 al 2012 aumenta en un 2% es decir, que su deuda tiene una tendencia a fluctuar a través de los años lo cual no es muy riesgoso.

#### **2.3.3.2 Apalancamiento financiero**

Estudia por un lado, la relación entre la rentabilidad que obtiene el accionista o propietario como consecuencia de la utilización por parte de la empresa de

recursos ajenos para financiarse y , por otro lado, el efecto del coste financiero en los resultados ordinarios por el uso de la deuda. (Corchero & Perez, 2004). Su cálculo se lo realiza de la siguiente manera:

$$\frac{ACTIVO\ TOTAL}{PATRIMONIO}$$

#### CUADRO No. 17

##### CÁLCULO DEL APALANCAMIENTO

DATOS:	2010	2011	2012
ACTIVO TOTAL	\$ 400.053,21	\$ 321.100,17	\$ 263.913,51
PATRIMONIO	\$ 291.959,51	\$ 237.079,98	\$ 175.391,69
<b>APALANCAMIENTO</b>	<b>1,4</b>	<b>1,4</b>	<b>1,5</b>

Fuente: Empresa Barcelona, “Informes Financieros”, Tulcán, 2014  
Elaboración: Autora

#### 2.3.3.2.1 Análisis del Apalancamiento

La empresa tiene comprometido su patrimonio para el año 2010 y 2011 en 1.4 y para el año 1.5 veces respectivamente con relación al activo. El apalancamiento se convierte en un multiplicador de utilidad o como también multiplicador de pérdidas si las tuviere.

#### 2.3.4 Índices de rentabilidad

“La rentabilidad es el resultado neto de varias políticas y decisiones, por lo que los índices o razones de rentabilidad muestran efectos combinados de liquidez,

administración de activos y administración de las deudas sobre los resultados de la operación” (RIBADENERIA, 2010, pág. 27).

#### 2.3.4.1 Rendimiento sobre activos (ROA)

Es la razón del beneficio disponible sobre los bienes de propiedad de una empresa. Esta rentabilidad debe ser mayor a la que el equivalente del activo total de una empresa liquidado a su valor en libros obtendría en una alternativa de riesgo similar. (RIBADENERIA, 2010, pág. 27) .Se calcula así:

$$\frac{UTILIDAD\ NETA}{ACTIVO\ TOTAL}$$

#### CUADRO No. 18

##### CÁLCULO DEL RENDIMIENTO DEL ACTIVO

DATOS:	2010	2011	2012
UTILIDAD NETA	\$ 13.212,73	\$ 14.378,18	\$ 14.527,91
ACTIVO TOTAL	\$ 400.053,21	\$ 321.100,17	\$ 263.913,51
<b>RENDIMIENTOS SOBRE ACTIVOS</b>	<b>3,30%</b>	<b>4,48%</b>	<b>5,50%</b>

Fuente: Empresa Barcelona, “Informes Financieros”, Tulcán, 2014  
Elaboración: Autora

##### 2.3.4.1.1 Análisis del rendimiento sobre activos

Por cada dólar invertido en los activos se ha generado una utilidad para el año 2010 de 3,30% para el año 2011, 4,48% y para el año 2012, 5,50 % existiendo una tendencia de crecimiento entre año a año esto significa que están manejando eficientemente sus activos porque están generando una mayor utilidad.

### 2.3.4.2 Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)

Es la razón del beneficio disponible para los accionistas. Mide la tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas que la empresa brinda por haber arriesgado su capital. Esta rentabilidad debe ser mayor a la que el equivalente en efectivo del patrimonio obtendría en una inversión alternativa de riesgo similar. (RIBADENERIA, 2010, pág. 27) . Se calcula así:

$$\frac{UTILIDAD\ NETA}{PATRIMONIO}$$

#### CUADRO No. 19

#### CÁLCULO DEL RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO

DATOS:	2010	2011	2012
UTILIDAD NETA	\$ 13.212,73	\$ 14.378,18	\$ 14.527,91
PATRIMONIO	\$ 291.959,51	\$ 237.079,98	\$ 189.919,60
<b>RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO</b>	<b>4,53%</b>	<b>6,06%</b>	<b>7,65%</b>

Fuente: Empresa Barcelona, “Informes Financieros”, Tulcán, 2014  
Elaboración: Autora

#### 2.3.4.2.1 Análisis del rendimiento sobre el patrimonio

Permite concluir que la rentabilidad del patrimonio para el año 2010 es el 4,53% el 2011 es de 6,06% y para el año 2012 es 7,65%; es decir que hubo un aumento en la rentabilidad entre el año 2010 y 2011 de un 2% y entre el año 2011 y 2012 de igual forma un 2% beneficiando así a la inversión de los socios.

## 2.4 ÍNDICES MULTIVARIABLES

### 2.4.1 Dupont

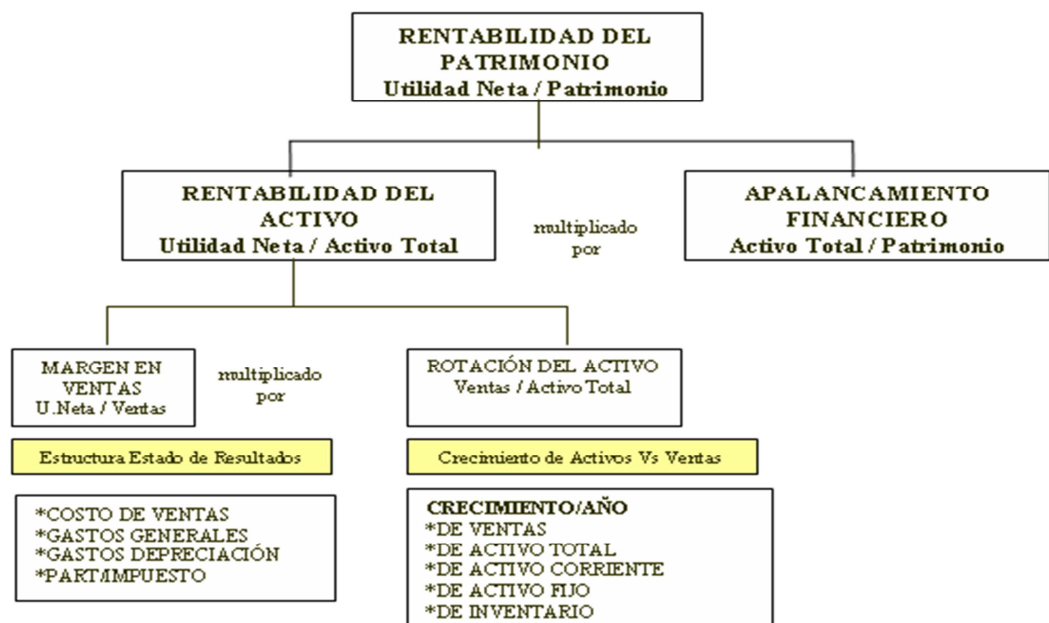
Se lo conoce como índice de rentabilidad global. Mide la remuneración media que la empresa ha logrado por el uso de fuentes de financiamiento tanto propias como ajenas, es decir del uso productivo del activo total. Esta rentabilidad debe ser mayor que el costo medio ponderado de las fuentes de financiamiento utilizadas para financiar el activo total. (RIBADENERIA, 2010, págs. 28-29).

$$\text{Indice Du Pont} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Indice Du Pont} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}} \times \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

### GRÁFICO No. 3

#### DUPONT



Fuente: Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Pearson Educación. Quinta Edición. México DF. México. 2007  
Elaboración: Autora



**CUADRO No.20**  
**CÁLCULO DE DUPONT**

<b>DUPONT</b>			
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Margen de Rentabilidad	0,0342053	0,02572797	0,03293852
Rotación del Activo Total	0,96556463	1,74043477	1,67123472
Apalancamiento	1,43518505	1,44183913	1,50470932
<b>DUPONT</b>	<b>4,74%</b>	<b>6,46%</b>	<b>8,28%</b>

Fuente: Empresa Barcelona, “Informes Financieros”, Tulcán, 2014  
Elaboración: Autora

#### 2.4.1.1.1 Análisis del sistema de Dupont

El análisis de DuPont da una idea que los accionistas o en este caso el propietario tendrían una rentabilidad en compensación a su inversión es decir no existe riesgo para el dueño de la empresa por lo que la compañía está siendo rentable, pero el margen en ventas es muy bajo se debe intentar mejorar.

#### 2.4.2 Crecimiento sostenido

Es el aumento máximo anual promedio en ventas que se puede lograr con base en la operación por objetivos, deuda y razón de pago de dividendos. Si el crecimiento real excede a la SGR, algo falla, y con frecuencia es la razón de deuda. La tasa de crecimiento sostenido en ventas para el año siguiente, SGR es (RIBADENERIA, 2010, págs. 29-30):

$$SGR = \left[ \frac{(Eq + Capital\ Nuevo - Div.) * \left(1 + \frac{D}{Eq}\right) * \left(\frac{S}{A}\right)}{1 - \left[\left(\frac{NP}{S}\right) * \left(1 + \frac{D}{Eq}\right) * \left(\frac{S}{A}\right)\right]} \right] * \left[\frac{1}{S_0}\right] - 1$$

**CUADRO No. 21****CÁLCULO DEL CRECIMIENTO SOSTENIDO**

<b><u>CRECIMIENTO SOSTENIDO</u></b>			
	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Eq	291.960	237.080	189.920
Capital nuevo	0	0	0
Div.	0	0	0
So	386.277	558.854	441.061
NP/S	0,03421	0,02573	0,03294
D/Eq	0,37	0,35	0,39
S/A	0,97	1,74	1,67
<b>SGR</b>	<b>4,74%</b>	<b>6,46%</b>	<b>8,28%</b>

Fuente: Empresa Barcelona, “Informes Financieros”, Tulcán, 2014  
 Elaboración: Autora

**2.4.2.1 Análisis del Crecimiento sostenido**

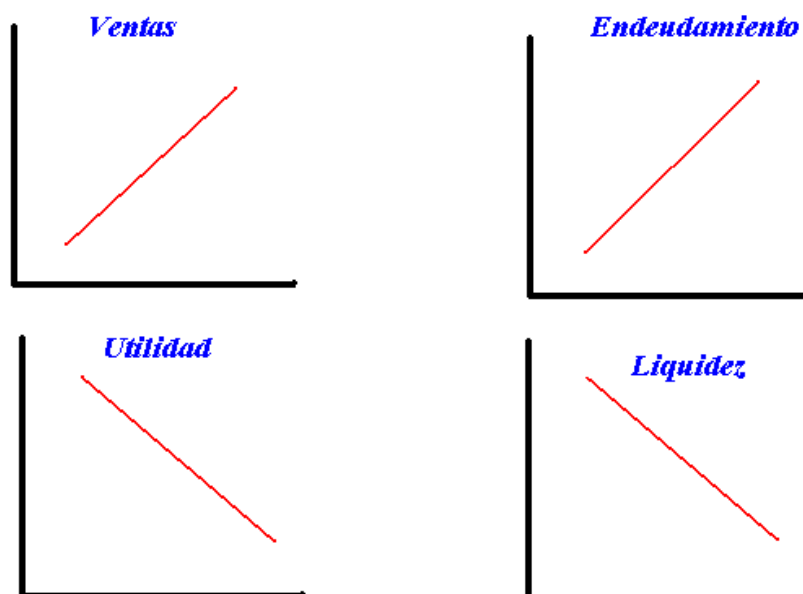
Este índice nos indica que para el año 2010 se podría llegar un aumento máximo de las ventas de 5%, el año 2011 6% y finalmente para el año 2012 de 8% por lo que concluyo que tiene una tendencia ascendente que se puede lograr en base a la operación por objetivos de la empresa.

**2.4.3 Curva del campeón**

Aquellas empresas que se enfocan exclusivamente en vender, sin considerar que su “máquina financiera” no puede soportar el crecimiento en ventas, terminan colapsando porque el incremento en endeudamiento, producto de mayores requerimientos de capital de trabajo, terminan reduciendo los márgenes de

rentabilidad de la empresa, y mermando su liquidez. En el mediano plazo estas empresas sucumben por falta de liquidez para cumplir sus obligaciones corrientes. Una serie de gráficos que se ajustan a la curva del campeón son (RIBADENERIA, 2010, págs. 30-31):

#### GRÁFICO No. 4 EJEMPLO DE LA CURVA DE CAMPEÓN



Ventas medidas en términos monetarios

Endeudamiento como pasivo / activo

Utilidad como ROE

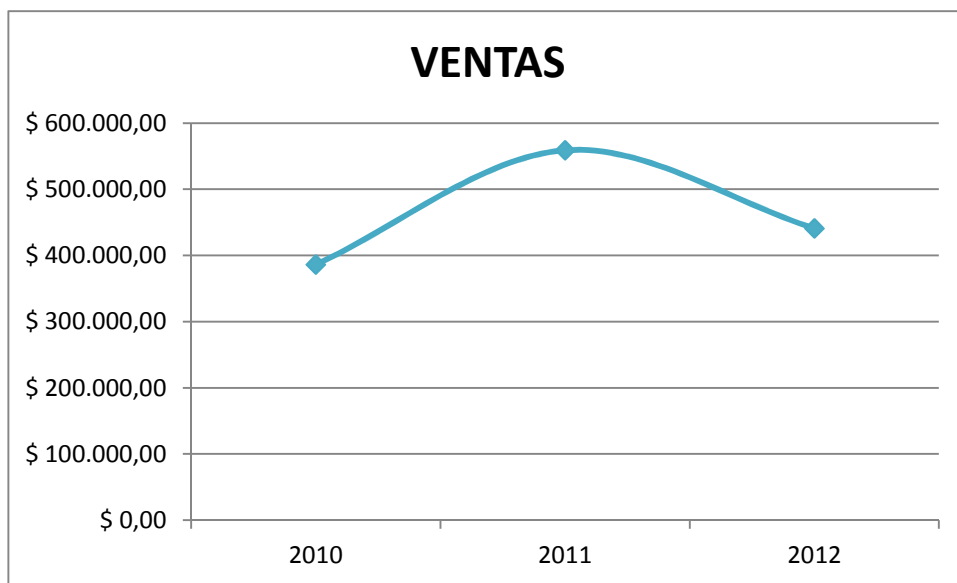
Liquidez vía corriente

Fuente: Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Pearson Educación. Quinta Edición. México DF. México. 2007  
Elaboración: Autora

La curva del campeón refleja el comportamiento de la empresa que mantiene un crecimiento agresivo en ventas, básicamente apoyada por un incremento en el nivel de endeudamiento ya que seguramente su estructura financiera en realidad

no le permitiría crecer. Este mayor endeudamiento genera mayores gastos financieros que a la postre merman las utilidades del negocio y su liquidez, ocasionando que la empresa colapse. (RIBADENERIA, 2010, págs. 30-31).

**GRÁFICO No. 5**  
**CURVA DE CAMPEÓN VENTAS**



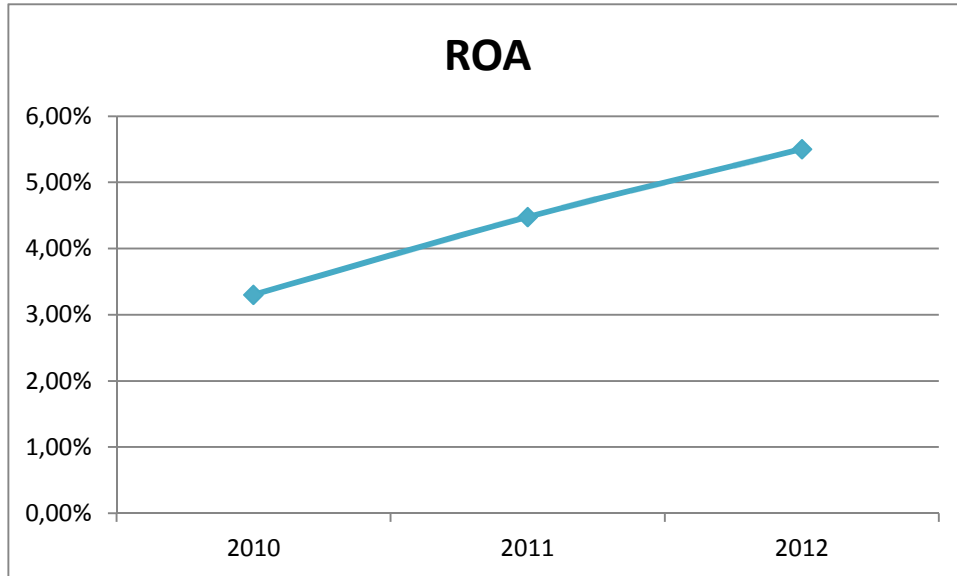
Fuente: Empresa Barcelona, “Informes Financieros”, Tulcán, 2014  
Elaboración: Autora

**CUADRO No. 22**  
**DATOS DE VENTAS PARA LA CURVA DE CAMPEÓN**

2010	2011	2012
\$ 386.277,23	\$ 558.853,90	\$ 441.061,42

Fuente: Empresa Barcelona, “Informes Financieros”, Tulcán, 2014  
Elaboración: Autora

**GRÁFICO No. 6**  
**CURVA DE CAMPEÓN RENTABILIDAD DE ACTIVOS**



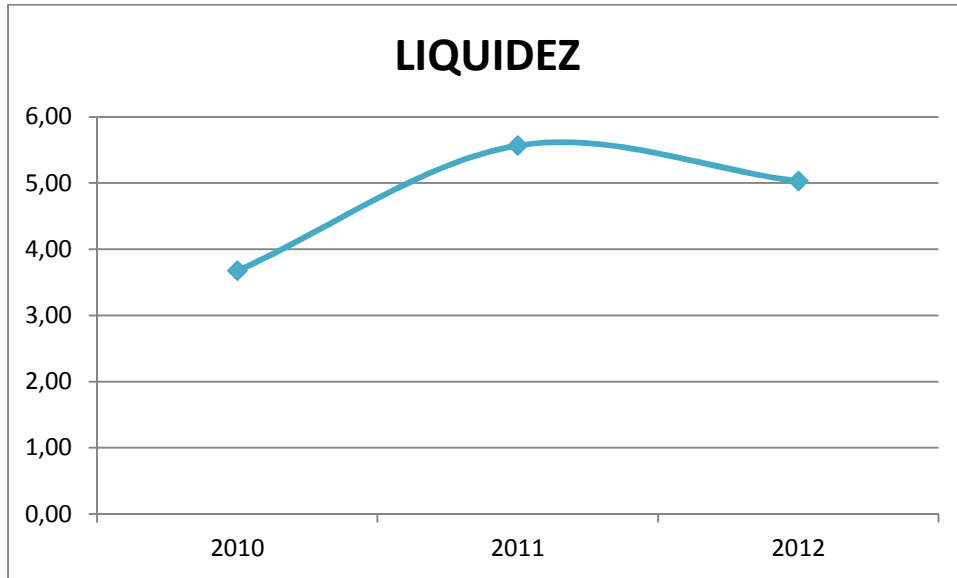
Fuente: Empresa Barcelona, “Informes Financieros”, Tulcán, 2014  
 Elaboración: Autora

**CUADRO No. 23**  
**DATOS DEL ROA PARA LA CURVA DE CAMPEÓN**

2010	2011	2012
3,30%	4,48%	5,50%

Fuente: Empresa Barcelona, “Informes Financieros”, Tulcán, 2014  
 Elaboración: Autora

**GRÁFICO No. 7**  
**CURVA DE CAMPEÓN LIQUIDEZ**



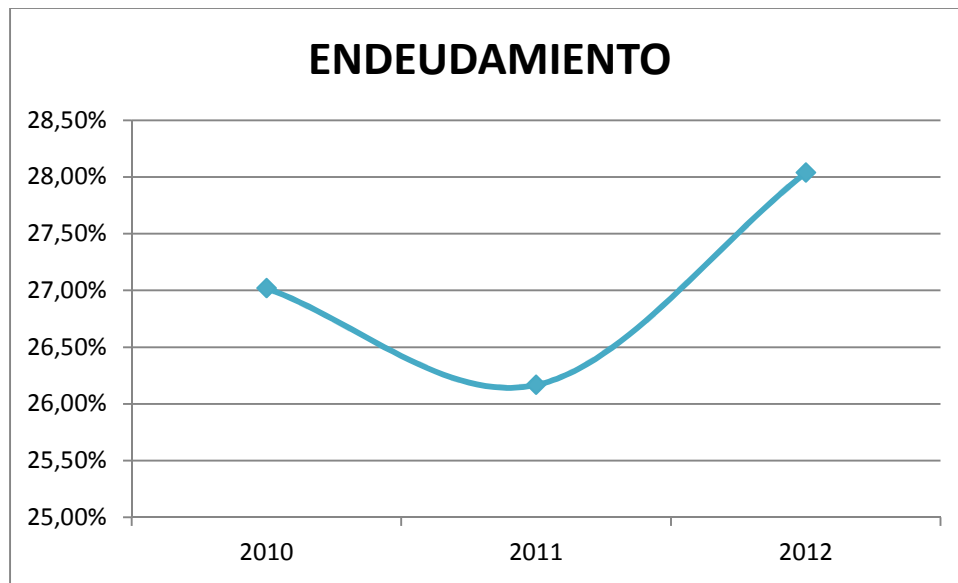
Fuente: Empresa Barcelona, "Informes Financieros", Tulcán, 2014  
 Elaboración: Autora

**CUADRO No. 24**  
**DATOS DE LA LIQUIDEZ PARA LA CURVA DE CAMPEÓN**

2010	2011	2012
3,67	5,57	5,03

Fuente: Empresa Barcelona, "Informes Financieros", Tulcán, 2014  
 Elaboración: Autora

**GRÁFICO No. 8**  
**CURVA DE CAMPEÓN ENDEUDAMIENTO**



Fuente: Empresa Barcelona, "Informes Financieros", Tulcán, 2014  
 Elaboración: Autora

**CUADRO No. 25**  
**DATOS DEL NIVEL DE ENDEUDAMIENTO PARA LA CURVA DE**  
**CAMPEÓN**

2010	2011	2012
27,02%	26,17%	28,04%

Fuente: Empresa Barcelona, "Informes Financieros", Tulcán, 2014  
 Elaboración: Autora

#### 2.4.3.1 Análisis de la Curva de campeón

Mediantes los gráficos obtenidos se concluye que no cumple con los estándares de la teoría debido a que las ventas, ROA y la liquidez tiene una tendencia a crecer

excepto el endeudamiento que tiende a bajar, la maquina financiera de esta empresa puede soportar sin ningún problema un crecimiento de las ventas sin que afecte a la liquidez, endeudamiento ni el nivel de rentabilidad.

#### 2.4.4 Z de Altman

La fórmula del Predictor de quiebras Z de Edward Altman es una fórmula multivariada para la medición de la salud financiera de una compañía y una herramienta poderosa para diagnosticar la probabilidad de que una compañía quiebre dentro de un período de 2 años. Los estudios que han medido la eficacia del Predictor de quiebras Z han mostrado que tiene una alta eficacia y confiabilidad para predecir la bancarrota (hasta 80% de confiabilidad).

El predictor de quiebras Z combina cinco ratios comunes de análisis financiero, usando un sistema de cálculo de ponderación diseñado por Altman. Fue derivado basándose en resultados de empresas industriales, pero ha demostrado desde entonces que también es eficaz (con algunas modificaciones) en la determinación de que una empresa comercial o de servicios quiebre. (RIBADENERIA, 2010, págs. 31-32).

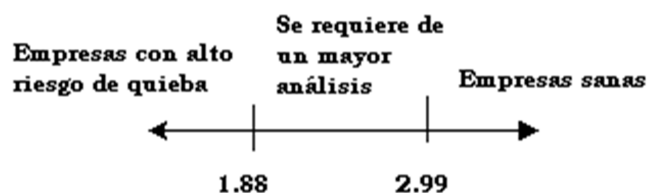
Modelo Z original (para empresas industriales que cotizan en bolsa)

$$Z = 1,2 * \frac{\text{Capital de trabajo neto}}{\text{Activo Totales}} + 1,4 * \frac{\text{Utilidad retenida acumulada}}{\text{Activo Totales}} + 3,3 * \frac{\text{Utilidad antes de impuestos}}{\text{Activo Totales}} + 0,6 * \frac{\text{Capital de la empresa a valor de mercado}}{\text{Pasivos Totales}} + 1,0 * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$



El modelo de la Z de Altman determina el siguiente rango de empresas:

### GRÁFICO No. 9 MODELO DE Z DE ALTMAN



Fuente: CHASE, ALQUILANO, JACOBS, “administración de la producción de operaciones”, Pág. 119-130, Ed. Mc Graw Hill, México, 2003  
Elaboración: Autora

Modelo  $Z_1$  (para empresas industriales que no cotizan en bolsa)

$$Z_1 = 0,717 * \frac{\text{Capital de trabajo neto}}{\text{Activo Totales}} + 0,847 * \frac{\text{Utilidad retenida acumulada}}{\text{Activo Totales}} + 3,107 * \frac{\text{Utilidad antes de impuestos}}{\text{Activo Totales}} + 0,42 * \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Pasivos Totales}} + 0,998 * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$

El modelo de la  $Z_1$  de Altman determina el siguiente rango de empresas:

$Z_1 \geq 2.90$ : Baja probabilidad de quiebra  
 $Z_1 \leq 1.23$ : Alta probabilidad de quiebra  
 $1.23 < Z_1 < 2.90$ : Zona gris.

Modelo  $Z_2$  (para empresas no industriales)

$$Z_2 = 6,56 * \frac{\text{Capital de trabajo neto}}{\text{Activo Totales}} + 3,26 * \frac{\text{Utilidad retenida acumulada}}{\text{Activo Totales}} + 6,72 * \frac{\text{Utilidad antes de impuestos}}{\text{Activo Totales}} + 1,05 * \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Pasivos Totales}}$$

El modelo de la  $Z_2$  de Altman determina el siguiente rango de empresas:

$Z_2 \geq 2.60$ :	Baja probabilidad de quiebra
$Z_2 \leq 1.10$ :	Alta probabilidad de quiebra
$1.10 < Z_2 < 2.60$ :	Zona gris.

**CUADRO No. 26**  
**CÁLCULO Z DE ALTMAN**

<b>Z DE ALTMAN</b>			
<b>Datos para el calculo</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Capital de trabajo	288.875	246.651	195.954
Activos totales	400.053	321.100	263.914
Pasivos totales	108.094	84.020	73.994
Patrimonio	291.960	237.080	189.920
Ventas	386.277	558.854	441.061
Utilidad retenida acumulada	103.355	47.310	0
Utilidad antes impuestos e interés	20.726	25.022	25.959
Capital de trabajo/Activos totales	(0,72209)	0,76814	0,74249
Utilidad retenida acumulada/Activos totales	0,25835	0,14734	0,00000
Utilidad antes impuestos e intereses/Activos totales	0,05181	0,07793	0,09836
Patrimonio/Pasivos totales	2,70098542	2,82170884	2,5666892
Ventas/Activos totales	0,96556463	1,74043477	1,67123472
<b>RESULTADO</b>	<b>1,96</b>	<b>3,84</b>	<b>3,58</b>

Fuente: Empresa Barcelona, “Informes Financieros”, Tulcán, 2014  
Elaboración: Autora

#### 2.4.4.1 Análisis del modelo de Z de Altman

Para este cálculo se tomó  $Z$  para empresas no industriales debido a que era la que más se asemejaba al negocio. De acuerdo a los resultados se concluye que en el año 2010 la empresa estaba en la zona gris debido a que para ese año obtuvo 1,96 valor que está dentro del rango de escenarios antes mencionados, en los dos siguientes años 2011 y 2012 el valor sube y se mantiene constante en este tiempo lo cual la empresa sale de la zona gris e ingresa al escenario de baja probabilidad de quiebra.

### 2.4.5 Necesidades operativas de fondos

Son fondos requeridos para financiar las operaciones de una empresa. Si se opera se tendrá que invertir dinero en:

- Cuentas por cobrar/Clientes, puesto que se vende, pero los clientes no pagan inmediatamente.
- Inventarios para ventas futuras
- Caja Mínima para las operaciones

Estos tres apartados requerirán financiación. Pero las operaciones ayudaran a financiar parte de este activo circulante, ya que la empresa tendrá:

- Proveedores o cuentas por pagar: se compra, pero no se paga inmediatamente; es decir, los proveedores ayudan a financiar las operaciones.
- Otros pasivos espontáneos (sin coste), como otros gastos pendientes de pago, impuestos a pagar, etc. Estos son fondos que se obtienen gratuitamente y que ayudan a financiar las operaciones. (MARTINEZ, 2005).

Las necesidades operativas de fondos están compuestas por:

$$NOF = \text{Caja Mínima} + \text{Clientes} + \text{Inventario} - \text{Proveedores} - \text{Impuestos por pagar} - \text{Gastos por pagar}$$

Las NOF representan un uso de fondos por lo tanto se deben reflejar como un activo. Son una inversión. En toda empresa hay dos tipos de activos: Las NOF y el Activo Fijo. El Activo Fijo requiere decisiones estratégicas por parte de la dirección y no cambia con frecuencia. Las NOF proceden directamente de las operaciones diarias de la empresa, son una consecuencia directa de las políticas operativas de una empresa y las ventas (MARTINEZ, 2005, págs. 13-14). A continuación un balance corto que resume las NOF:

**GRÁFICO No. 10**  
**MODELO DEL CÁLCULO DE LAS NOF**

<b>CAJA</b>	<b>PROVEEDORES</b>		
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>IMPUESTOS POR PAGAR</b>		
	<b>GASTOS POR PAGAR</b>		
<b>INVENTARIO</b>	<b>CREDITO BANCOS</b>	<b>NOF</b>	<b>CREDITO BANCOS</b>
	<b>DEUDA LARGO PLAZO</b>		<b>DEUDA LARGO PLAZO</b>
	<b>RECURSOS PROPIOS</b>	<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>RECURSOS PROPIOS</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>			

Fuente: WESTON, B, Fundamentos de las Finanzas, Ed. Norma, Bogotá, 2014  
Elaboración: Autora

Las NOF sufren cambios debido a cambios en las decisiones operativas tales como:

- Cambios en la política de crédito a clientes
- Cambios en el proceso de producción
- Cambios en la política de inventarios
- Cambios en la política de pago a proveedores. (MARTINEZ, 2005, pág. 14)

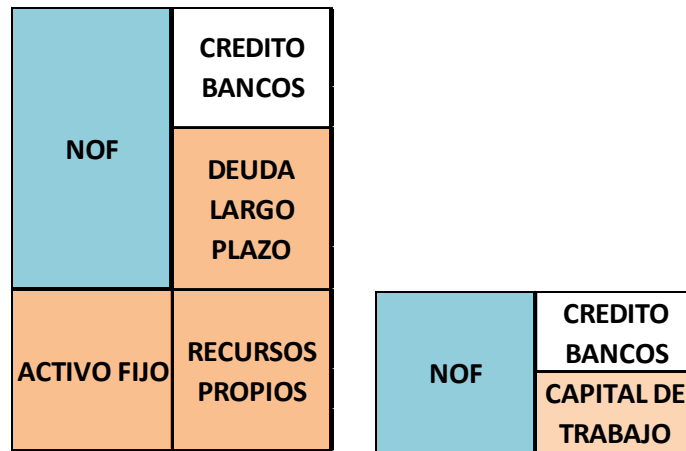
#### **2.4.6 CAPITAL DE TRABAJO**

Son los fondos a largo plazo disponibles para financiar las NOF una vez que se ha financiado todo el activo inmovilizado o fijo. El capital de trabajo es una fuente de fondeo y debe representarse en el lado del pasivo del balance, forma parte de la estructura financiera de la empresa.

Un capital de trabajo alto significa mayor estabilidad, pero no porque los Activos Circulantes son mayores que los Pasivos Circulantes, sino porque tenemos mayores recursos de largo plazo para financiar las operaciones de corto plazo. (MARTINEZ, 2005, pág. 15).

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Recursos de largo plazo} - \text{Activos de largo}$$

**GRÁFICO No. 11**  
**MODELO DEL CÁLCULO DE LAS CAPITAL DE TRABAJO**



Fuente: Empresa Barcelona, “Informes Financieros”, Tulcán, 2014  
 Elaboración: Autora

**CUADRO 27**  
**CÁLCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO Y NOF**

<b>NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDOS</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Caja Mínima	4.116	9.910	7.962
Clientes	6.194	17.857	13.325
Inventarios	355.033	227.720	191.720
Otros Activos de CP	31.626	17.949	10.035
(-) Proveedores	-99.632	-44.592	-38.301
(-) Impuestos por pagar	-8.462	-9.428	-10.360
<b>TOTAL NOF</b>	<b>288.875</b>	<b>219.416</b>	<b>174.382</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>			
Deuda de LP	0	30.000	25.333
Recursos Propios	291.960	237.080	189.920
(-) Activo Fijo Neto	-3.085	-20.429	-19.299
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>288.875</b>	<b>246.651</b>	<b>195.954</b>
<b>(Deuda CP Requerida) / Inversión</b>	<b>0</b>	<b>27.235</b>	<b>21.571</b>

Fuente: Empresa Barcelona, “Informes Financieros”, Tulcán, 2014  
 Elaboración: Autora

#### **2.4.6.1 Análisis de las necesidades operativas de fondos y el capital de trabajo**

Luego de calcular tanto las necesidades operativas de fondos como el capital se concluye que para el año 2010 los dos rubros son iguales debido a que no existió deuda a largo plazo. Para los años 2011 y 2012 el capital de trabajo es mayor que las NOF contando con un excedente que puede ser utilizado para futuras inversiones. En general los dos rubros tanto el capital de trabajo como las necesidades operativas de fondos tienen una tendencia a descender.

#### **2.4.7 DIAGNÓSTICO**

##### **2.4.7.1 Problemas financieros**

Luego de realizar los cálculos correspondientes y analizar el estado de pérdidas y ganancias y el Balance General se puede concluir que respecto al estado de pérdidas y ganancias el costo de ventas es uno de los valores más representativos del estado de resultados debido a que representa un gran porcentaje del total de las ventas, el mismo que tiene una tendencia a aumentar debido a que está relacionado directamente a las ventas y a las compras.

Otro rubro relevante es el gasto operativo el mismo que tiene una tendencia a crecer a razón de que como se mencionó anteriormente la empresa realiza una contabilidad en función a la planeación tributaria. Además al existir una adquisición de activo fijo la depreciación por obvias razones va aumentar.

Finalmente a consecuencia del crecimiento de las ventas la utilidad neta crece de igual forma año a año, la empresa está ganando dinero pero al parecer necesita aún más dinero de acuerdo a lo conversado con el propietario que nos comentó que siempre le faltó liquidez y que debía recurrir a deuda con los bancos para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, esto no se refleja en los balances ya que como se mencionó antes la empresa no realiza una contabilidad formal y solo realizan balances con fines tributarios netamente para el pago de impuestos.

En lo referente al Balance General el rubro más representativo es el inventario respecto al total de activos, debido a que es una empresa comercial la misma que se dedica a comprar y vender productos terminados, es la cuenta más importante para el giro del negocio, pero luego de calcular los días de inventario se notó que el tiempo que se demora en vender los productos es exageradamente alto por lo que se puede afirmar que al no tener un control del stock para conocer con qué cuenta de mercadería el propietario podría estar comprando más de lo que se necesita o comprar exageradamente debido a las ofertas o descuentos que le brindan los proveedores al comprar en cantidades mayores sin darse cuenta del flujo y el stock de la mercadería.

El rubro de las cuentas por cobrar se incrementa con los años esto puede ser a causa del incremento de las ventas ya que están directamente relacionadas, el índice de días de cuentas por cobrar es bajo, lo que nos dice que tienen un manejo de la cartera eficiente y recuperan pronto las ventas a crédito.



El índice de días de las cuentas por pagar tiende a bajar ya que la empresa con los créditos bancarios intenta cubrir las obligaciones a corto plazo es decir para el pago de proveedores.

Los beneficios que obtiene la empresa no van a caja sino a la cuenta por cobrar ya que al tener mayor valor en esta cuenta requiere mayor recurso para mantenerla .Además cuenta con un ciclo de efectivo demasiado alto debido a los días que se demora en vender la mercadería es muy alto lo cual dice que no existe un control del inventario y realiza compras excesivas de mercadería causando así un índice demasiado alto.

#### **2.4.7.1.1 Problemas Administrativos**

El principal problema es la carencia de una eficiente gestión administrativa en la empresa, especialmente en los inventarios debido a la falta de un sistema que ayude el control del mismo como también, la falta de espacio físico para una mejor distribución de los productos.

Además el propietario desconoce de conocimientos contables o financieros por lo que toda la administración la hace empíricamente, es por esta razón que se maneja todo manualmente de acuerdo al criterio del propietario.

No se capitalizaba, dato que se puede afirmar de acuerdo a la información financiera histórica, debido a que se distribuía todas las utilidades. Esto a razón de

que el propietario no tenía un sueldo fijo mensual y al parecer se usaba el valor de las utilidades para cubrir sus gastos personales.

## **2.5 PLAN DE ACCIÓN PARA CORREGIR DEBILIDADES ENCONTRADAS**

### **2.5.1 Debilidades encontradas**

Luego de haber realizado los cálculos, análisis y diagnóstico pertinente tanto del negocio como de la información financiera, se encontró algunos problemas los cuales requieren soluciones y propuestas para un cambio para lograr un crecimiento y maximizar su rentabilidad.

En lo referente a la administración no existe un control del inventario debido a que no cuenta con un sistema que le ayude con la gestión para manejar eficientemente su mercadería en stock , lo que provoca compras exageradas, desconocimiento de la mercadería existente provocando así un índice alto en el tiempo que se demora en salir la mercadería .Además debido al no conocimiento administrativo por parte del propietario, la empresa se ha estado manejando empíricamente por lo que todo es manual y el propietario es la persona que realiza casi todas la actividades , por lo que no existe delegación de responsabilidad y se lleva una administración desorganizada a causa de que la empresa no cuenta con personal capacitado.

Esta empresa no realiza una contabilidad formal por lo que el propietario desconoce si la empresa está marchando bien como también no tiene un control eficiente de algunas cuentas como cuentas por pagar y cuentas por cobrar ya que

todo lo realiza manual, existe la posibilidad que el cuaderno donde registra las deudas que contraen los clientes se extravié, el mismo sistema tiene con los proveedores generando un ineficiente control de estas cuentas existiendo la posibilidad de pérdida de dinero.

El negocio ha crecido y necesita más espacio físico ya que el pequeño espacio en donde se desarrolla ya no es suficiente y por consecuencia no se tiene muy organizada a la mercadería. Pero debido a la falta de dinero la empresa no puedo construir y ampliar su negocio. Además el inventario que consta en los balances no es el real debido a estar desactualizado y se ha manipulado con ese valorar con el fin de disminuir el valor de los impuestos a pagar.

## **2.6 Plan**

Se debe adquirir un sistema para el control de la mercadería para comprar lo necesario y conocer que se tiene en stock, al tener días de inventarios altísimos se debería crear promociones de los productos de menor rotación ofreciéndolos a precio de costo a fin de reducir el costo de almacenamiento y lograr que la mercadería rote más rápido.

Se debe capitalizar evitando repartir las utilidades, el propietario debe recibir un sueldo mensual para poder dividir los gastos personales con los de la empresa.

Mayor control con las cuentas por cobrar, tener una política de cobranzas que conste es realizar un seguimiento a cliente, formulario, garantías, referencias y tratar de hacer respetar los días de crédito que se brinda.

Con los proveedores realizar buenas negociaciones para extender los plazos de pago con el fin de facilitar la financiación a corto plazo.

La empresa tiene la idea de aumentar sus ventas a razón de que necesita más recursos para poder ampliar físicamente su negocio para tener más organizado y brindar un mejor servicio ya que con los recursos que cuenta actualmente no puede invertir para tener mejor infraestructura. Mayor información ver (Anexo No. 2).

## **CAPITULO III**

### **PLANEACIÓN FINANCIERA DE MEDIANO PLAZO**

Se realiza previsión de cuentas de resultados y balances para:

- Conocer las necesidades financieras futuras ( si la empresa necesitara más crédito)
- Ver las consecuencias del plan de acción en la cuenta de resultados y balance.
- En algunos casos, hacer el diagnóstico de los problemas. (Martinez, 2005, pág. 35).

#### **3.1 PREVISIÓN FINANCIERA ESTADO DE RESULTADOS**

##### **3.1.1 Crecimiento de las ventas**

De acuerdo con los planes de la empresa se proyecta a que sus ventas crecerán a través de los años debido a varias razones la primera puede ser que podrían aumentar los contratos que cuenta la empresa con el gobierno provincial por el mantenimiento de los automóviles, segundo se proyecta que de acuerdo a (Exchange Rates Org, 2014) el promedio de tipo de cambio del peso colombiano respecto al dólar será para el año 2013 de 1956 , favoreciendo al aumento de las ventas con clientes colombianos quienes comprarían en mayor cantidad debido a la ventaja del tipo de cambio.

Con el antecedente de que la empresa tiene ideas de crecimiento se procedió a realizar una estimación del porcentaje de crecimiento de las ventas para los próximos cinco años, basada en el número de cambios de aceite realizados al año relacionándola con el

número de matrículas realizadas en el año 2012 tomando el porcentaje estimado de crecimiento de entre los años 2011 al 2012 siendo el 23%, dato que se obtuvo en la Agencia Nacional de Transito ( Anexo No.3 ) , información importantísima que ayudo en el cálculo del número de automóviles que se les realiza cambio de aceite obteniendo así un porcentaje razonable de crecimiento en las ventas., mayor información, ver (Anexo No.4).

### **3.1.2 Estimación costo de ventas**

Se tomó el porcentaje obtenido del análisis vertical del año 2012 de 88% del rubro de costos de ventas de la información histórica obtenida, considerando este valor el más razonable para ser usado en la proyección de los siguientes años.

### **3.1.3 Gasto operativo**

Para la estimación de este rubro se tomó como referencia los porcentajes del análisis vertical del último año es decir del 2012, de cada rubro que engloba los gastos operativos: sueldos, beneficios sociales, honorarios, servicios básicos, transporte y suministros, todos estos se proyectaron en función a las ventas proyectadas para cada año desde 2013 al 2017.

### **3.1.4 Gasto por depreciaciones y amortizaciones**

Para la proyección se usó los porcentajes más razonables de depreciación tanto para el vehículo, 5%, como también para los muebles y enseres, 10%, de acuerdo a lo que nos dice la ley tributaria, tomando en cuenta la fecha de adquisición de los bienes. Mayor información, ver (Anexo No. 5).

### **3.1.5 Costo de la deuda**

La deuda de largo plazo se calculó de acuerdo a los cuadros de amortización existentes, de acuerdo al monto, tasa de interés y el tiempo, tomando los valores principales como del capital y el interés, valores q se tomaron para la proyección. Para los créditos de corto plazo que se obtuvieron luego de realizar la diferencia entre las necesidades operativas de fondos y el capital de trabajo se tomó como referencia “la tasa activa para pymes es de 11.20%” de acuerdo al (Banco Nacional de Fomento, 2011) . Para el cálculo del costo financiero para los años 2015 al 2017 simplemente se tomó el monto del crédito por la tasa y por el tiempo debido a que este tipo de crédito es un valor del interés anual. Mayor información, ver (Anexo No. 6).

### **3.1.6 Cálculo de los impuestos a ser pagados**

Se tomara en cuenta el 15% de participación de trabajadores de acuerdo a lo que dice la ley como también el 22% del impuesto a la renta según la nueva reforma para el año 2013.

### **3.1.7 Cálculo de las compras**

Para poder obtener el valor de compras se procedió a realizar un cálculo matemático en que consistió de que al costo de ventas se reste el inventario inicial y se le sume el inventario final obteniendo así el valor de compras. Mayor información, ver (Anexo No.7).



## CUADRO No. 28

**RESUMEN DE LOS SUPUESTOS USADOS PARA LAS PROYECCIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS Y BALANCE  
GENERAL DESDE EL AÑO 2013 AL 2017**

MODELO	Probable	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Días de Caja					15	15	15	15	15
Cuentas por cobrar									
<i>Ventas a crédito</i>					30%	30%	30%	30%	30%
<i>Ventas al contado</i>					70%	70%	70%	70%	70%
<i>Días promedio recuperación</i>					60	60	60	60	60
<i>Días de cuentas por cobrar</i>					18	18	18	18	18
Días promedio de inventario					178	160	150	150	150
Retenciones en la Fuente					1%	1%	1%	1%	1%
Días de Pago a proveedores					45	45	45	45	45
Pago de Dividendos % de la Utilidad					70%	70%	70%	70%	70%
Retenciones en la Fuente Ventas									
<i>Compras</i>					1%	1%	1%	1%	1%
<i>Servicios</i>					2%	2%	2%	2%	2%
<i>Iva Compras</i>					30%	30%	30%	30%	30%
<i>Iva Servicios</i>					70%	70%	70%	70%	70%
Ventas Sujetas Retenciones en la Fuente					50%	50%	50%	50%	50%
Compras Sujetas al 1% de Retención en la Fuente					60%	60%	60%	60%	60%
Compras Sujetas al 2% de Retención en la Fuente					10%	10%	10%	10%	10%
Compras Sujetas al 30% de Retención de Iva					25%	25%	25%	25%	25%
Compras Sujetas al 70% de Retención de Iva					5%	5%	5%	5%	5%
Costo de Ventas					88%	88%	88%	88%	88%
Costo de la Deuda					11%	11%	11%	11%	11%

Fuente: Empresa Barcelona, "Informes de Gestión", Tulcán, 2014

Elaboración: Autora

**CUADRO No. 29**  
**ESTADO DE RESULTADOS HISTÓRICO Y PROYECTADO**

PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS				2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	Ventas			386.277	558.854	441.061	506.780	585.827	681.179	796.493	936.261
	Costo de Ventas			357.650	517.192	388.129	445.966	515.527	599.437	700.914	823.910
	<b>Margen Bruto</b>			<b>28.628</b>	<b>41.662</b>	<b>52.932</b>	<b>60.814</b>	<b>70.299</b>	<b>81.741</b>	<b>95.579</b>	<b>112.351</b>
	Gasto Operativo:			7.902	16.640	26.973	31.030	35.661	41.248	48.005	56.195
	Sueldos			5.760	9.654	17.133	19.686	22.756	26.460	30.940	36.369
	IESS			980	1.713	3.063	3.519	4.068	4.730	5.531	6.502
	B. Sociales			957	1.459	2.960	3.401	3.932	4.572	5.346	6.284
	Honorarios			0	1.222	1.333	1.532	1.771	2.059	2.408	2.830
	Suministros			0	197	268	308	356	414	484	569
	Otros bienes			0	579	0	0	0	0	0	0
	Servicios			0	505	1.073	1.233	1.426	1.658	1.939	2.279
	Transporte			0	47	13	15	17	20	23	27
	Publicidad			0	135	0	0	0	0	0	0
	Depreciación y amortizacion			206	1.129	1.129	1.335	1.335	1.335	1.335	1.335
	<b>Utilidad Operativa</b>			<b>20.726</b>	<b>25.022</b>	<b>25.959</b>	<b>29.784</b>	<b>34.638</b>	<b>40.493</b>	<b>47.574</b>	<b>56.156</b>
	Gasto Financiero			0	2.765	3.762	3.120	2.036	2.165	4.821	8.416
	Deuda CP			0	0	0	1.105	1.742	2.165	4.821	8.416
	Deuda LP			0	2.765	3.762	2.015	294	0	0	0
	<b>Utilidad Antes de PTU / ISR</b>			<b>20.726</b>	<b>22.257</b>	<b>22.197</b>	<b>26.664</b>	<b>32.602</b>	<b>38.328</b>	<b>42.752</b>	<b>47.741</b>
	PTU			3.109	3.339	3.330	4.000	4.890	5.749	6.413	7.161
	ISR			4.404	4.540	4.340	4.986	6.097	7.167	7.995	8.927
	<b>UTILIDAD NETA</b>			<b>13.213</b>	<b>14.378</b>	<b>14.528</b>	<b>17.678</b>	<b>21.615</b>	<b>25.411</b>	<b>28.345</b>	<b>31.652</b>

Fuente: Empresa Barcelona, "Informes de Gestión", Tulcán, 2014

Elaboración: Autora

## **3.2 PREVISIÓN FINANCIERA BALANCE GENERAL**

### **3.2.1 Caja mínima para las operaciones corrientes**

Este dato se lo obtuvo de acuerdo a la entrevista con el propietario el mismo que nos comentó que la caja mínima para poder desarrollar sus actividades corrientes con normalidad es de 15 días aproximadamente, dato que fue usado en toda la proyección.

### **3.2.2 Cuentas por cobrar**

De acuerdo a información proporcionada por el propietario nos comentó que el periodo de cobro promedio es de 60 días por lo que se realizó una relación con el porcentaje de ventas a crédito que es el 30% del total de las ventas dándonos como resultado 18 días promedio de cobro y con este rubro se procedió aplicar la fórmula para obtener el valor de cuentas por cobrar. Mayor información, ver ANEXO No. 8

La fórmula es:

$$CLIENTES = \frac{VENTAS}{360 DIAS} * DIAS DE COBRO$$

### **3.2.3 Inventarios**

Para la proyección de este rubro se tomó en cuenta también que es una empresa con lenta rotación debido a que cuenta con una gran variedad de productos, debido a que cada producto está destinado a un tipo de auto en específico por lo que se hace difícil

la rápida rotación de la mercadería , de acuerdo a los supuestos del escenario probable se concluye que para el año 2013 son 178 días , para el año 2014 160 días y para los años 2015 al 2017 150 días promedio inventario, estos datos se procedió aplicar la fórmula para obtener el valor del inventario para los siguientes años . La fórmula es:

$$INVENTARIOS = \frac{COSTO DE VENTAS}{360 * DIAS DE PROMEDIO DE INVENTARIO}$$

#### **3.2.4 Otros activos**

Dentro de otros activos está el IVA en compras y las retenciones en la fuente de las ventas. Para la proyección del primer rubro mencionado simplemente se realizó un cálculo matemático sencillo que consiste en tomar el valor de las compras del año a proyectar y se divide para doce y se multiplica por el 12% que es el porcentaje del IVA según la ley tributaria.

Para la proyección de la retención en la fuente se realizó una estimación del porcentaje de ventas que están sujetas a retención que fue del 50% y se tomó el porcentaje de retención que le compete a la venta de bienes como es el 1%, con estos datos se tomó el valor de las ventas proyectadas y se multiplico por los porcentajes antes mencionados.

### 3.2.5 Depreciación acumulada

Se tomó en cuenta la información histórica de la depreciación acumulada proporcionada del año 2012 para de esta manera tener el dato y así proceder acumular en los años siguientes ; para la proyección se usó los porcentajes que dice la ley para cada rubro tanto para vehículos 5% y muebles y enseres 10% .

### 3.2.6 Activo fijo neto

Se asume que la empresa invierte tanto como amortiza, por tanto el activo fijo no cambia de año en año. De acuerdo a los planes de la empresa no desea adquirir activos fijos en los próximos años.

### 3.2.7 Cuentas por pagar

De acuerdo al propietario el plazo de pago que le brindan los proveedores a la empresa es aproximadamente de 45 días, lo que significa que todo lo que hemos comprado durante los últimos 45 días aún no ha sido pagado, con esta información se procede aplicar la fórmula:

$$PROVEEDORES = \frac{COMPRAS}{360 DIAS} * DIAS DE PAGO$$

### **3.2.8 Impuesto por pagar**

Dentro de este grupo se encuentran varias sub cuentas como: IVA en ventas, retención IVA, retención renta y IESS por pagar. A continuación se detalla de cada una cómo se realizó la estimación. El IVA ventas se proyectó con un simple cálculo matemático que consiste en tomar el valor de ventas proyectado y dividir para el 12% que es el porcentaje de ley.

Para la proyección de retención de IVA y renta en compras se tomó en cuenta la información recabada en la empresa que fue que: se retiene 1% para bienes y 2% para servicios en la fuente con una probabilidad de retención del 60% para el 1% y 10 % para el 2% y de retención del IVA retienen el 30% para bienes y el 70% con una probabilidad de que retengan el 30% de 25% y del 70% una probabilidad de 5%, todo esto depende de la naturaleza de la empresa, con esta información se procedió a realizar el cálculo que consiste en tomar el valor de las compras proyectadas y multiplicar los porcentajes de retención en la fuente con los porcentajes de probabilidades de retención según el caso de igual forma para el IVA.

### **3.2.9 Deuda largo plazo**

Para el rubro de la deuda a largo plazo del histórico y hasta el año 2014 se tomó en cuenta el valor del saldo de los préstamos obtenidos anteriormente, basándose en la información de las cuadros de amortización de acuerdo a las fechas de corte de cada año. Mayor información, ver ANEXO No. 6

## CUADRO No. 30

## PROYECCIÓN DEL BALANCE GENERAL DESDE EL AÑO 2013 AL 2017

PROYECCIÓN BALANCE GENERAL			2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	Caja		4.116	9.910	7.962	19.875	22.966	26.695	31.205	36.671
	Inversiones			27.235	21.571	-	-	-	-	-
	Cuentas por Cobrar		6.194	17.857	13.325	25.339	29.291	34.059	39.825	46.813
	Inventarios		355.033	227.720	191.720	220.505	229.123	249.766	292.047	343.296
	Otros Activos		31.626	17.949	10.035	7.281	8.171	9.607	11.414	13.433
	<i>Iva en compras</i>		25.515	12.206	4.395	4.748	5.241	6.201	7.432	8.752
	<i>Retención en la Fuente</i>		1.059	2.027	1.419	2.534	2.929	3.406	3.982	4.681
	<i>Anticipo ISR</i>		2.958	3.263	2.801	-	-	-	-	-
	<i>Crédito Tributario</i>		2.093	453	1.420	-	-	-	-	-
	Activos Fijos		3.085	20.429	19.299	17.964	16.629	15.294	13.960	12.625
	<i>Muebles y Enseres</i>		4.113	4.113	4.113	4.113	4.113	4.113	4.113	4.113
	<i>Vehículos</i>			18.473	18.473	18.473	18.473	18.473	18.473	18.473
	<i>(-) Dep-Acumulada</i>	-	1.028	- 2.158	- 3.287	- 4.622	- 5.957	- 7.292	- 8.627	- 9.962
	<b>ACTIVO TOTAL</b>		<b>400.053</b>	<b>321.100</b>	<b>263.914</b>	<b>290.965</b>	<b>306.181</b>	<b>335.421</b>	<b>388.451</b>	<b>452.837</b>
	Proveedores		99.632	44.592	38.301	59.344	65.518	77.510	92.899	109.395
	Impuestos por pagar:		8.462	9.428	10.360	15.229	18.160	21.276	24.214	27.619
	<i>Diferencias Anticipos</i>		607	1.059	2.027	0	0	0	0	0
	<i>Retención IVA x pagar</i>		199	3	0	522	577	682	818	963
	<i>Retención ISR x pagar</i>		0	313	346	317	349	413	495	583
	<i>IVA en ventas x Pagar</i>					5.068	5.858	6.812	7.965	9.363
	<i>ISR / PTU por pagar</i>		7.513	7.879	7.669	8.986	10.987	12.916	14.408	16.089
	<i>IESS x pagar</i>		143	174	318	336	389	452	529	621
	Deuda Corto Plazo					10.044	15.834	19.686	43.831	76.507
	Deuda Largo Plazo		0	30.000	25.333	8.920	0	0	0	0
	<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>108.094</b>	<b>84.020</b>	<b>73.994</b>	<b>93.537</b>	<b>99.512</b>	<b>118.472</b>	<b>160.945</b>	<b>213.520</b>

Fuente: Empresa Barcelona, "Informes de Gestión", Tulcán, 2014  
 Elaboración: Autora

## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS DE SENSIBILIDAD**

Se trata de la técnica que permite llevar a cabo la valoración de los proyectos de inversión considerando que una o más de las variables que se utilizan para la determinación de los flujos netos de caja no son variables ciertas, sino que pueden tomar varios valores, lo que dará lugar a la consideración de diversos escenarios. Por tanto la utilización de esta técnica permite introducir el riesgo en la valoración de los proyectos de inversión.

El hecho de que los flujos netos de caja que se generan en un proyecto de inversión, o incluso la duración de los mismos, no sean variables ciertas, dado que su cálculo se basa en estimaciones, hace que el análisis de los proyectos de inversión en condiciones de certeza no sea suficiente y deba ser completado teniendo en consideración el riesgo. (CALDAS, 2012)

Los proyectos de inversión surgen como respuesta a determinadas necesidades humanas y su éxito depende de la importancia de la necesidad a satisfacer. Esto, a su vez, es función del número de personas afectadas y del valor que éstas le asignan al efecto percibido. Desde el punto de vista empresarial, lo que interesa es la posibilidad de que dicho valor corresponda a una determinada capacidad y disposición a pagar existiendo la generación de beneficios para financiar al menos los costos económicos.



De manera que la evaluación financiera de proyectos de inversión se entiende como el análisis que permite anticipar el futuro al identificar, medir y valorar la cantidad de inversión, ingresos, gastos, utilidad de la operación del proyecto de inversión, nivel de inventarios requeridos, capital de trabajo, depreciaciones, amortizaciones, sueldos, etc., a fin de identificar con precisión la rentabilidad y tomar la decisión final de invertir o no. (SAPAG Chain, 2003, Pág. 23)

Evalutando el flujo de fondos de cada alternativa al visualizar financieramente la mejor alternativa del proyecto, o bien los riesgos e implicaciones económicas que tiene cada una de las analizadas, ayudando así a mejorar la idea originalmente planteada o haciendo modificaciones a la propuestas financiera en marcha. (MENESES, 2002. p. 89)

En el estudio financiero de un proyecto de inversión se encuentra presente el riesgo y la incertidumbre, el cual representa la probabilidad de cambio en las variables macroeconómicas y operacionales, por lo que puede ocasionar la reducción y/o eliminación de la rentabilidad de la inversión.

En el análisis de sensibilidad se consideran las variables posibles que modifiquen la información financiera y el analista de acuerdo a su experiencia deberá modificar los valores y cantidades con el fin de crear diferentes escenarios.

Las previsiones financieras no estarán completas si no se realiza un análisis de sensibilidad que permita identificar que podría ir mal y como esto afectará a los resultados y a la estructura de balance.

Se tomara en cuenta tres escenarios:

- Probable
- Optimista
- Pesimista

La utilidad esencial de este análisis es conocer qué variable afecta en mayor medida el resultado de operación del proyecto de inversión. (BACA, 2006. p. 87) hace la precisión de que hay variables que están fuera del control del empresario, y sobre ellas es necesario practicar este análisis, entre las que considera el volumen de la producción que afectaría directamente los ingresos; en contraste, no hace referencia al precio del producto, que sí depende del empresario y puede ser compensado inmediatamente.

Los nuevos escenarios vendrán definidos por los distintos valores en los que puedan concretarse, en cada caso, las variables de referencia para la determinación de los Flujos Netos de Caja asociados al proyecto de inversión. De tal forma que algunas de dichas variables permanecerán constantes, otras incrementarán su valor en relación con el que presentan en el escenario “más probable”, y otras lo reducirán.

En el caso de que se definan los tres escenarios más habituales (más probable, optimista y pesimista), se resumen como podrían evolucionar algunas de las principales variables en cada una de las tres situaciones analizadas.

#### 4.1 PROBABLE

Es el escenario que se espera que tenga lugar con mayor probabilidad. Las hipótesis para la estimación de las variables que intervienen en la determinación de los Flujos Netos de Caja se han hecho tratándose de ajustar a lo que se espera que acontezca a lo largo del horizonte de planificación del proyecto de inversión. (WESTON, 2006, Pag. 47)

Este escenario fue el que se tomó en cuenta para el desarrollo y creación del modelo financiero mencionado en el capítulo anterior debido que es el más realista y se ajusta a la situación de la empresa.

Se tomaron en cuenta las variables más importantes o más significativas como: el porcentaje de ventas a crédito, días de inventarios, días de proveedores, el porcentaje de pago de dividendos de la utilidad. Los valores supuestos se basaron en la investigación de la empresa, como también a criterio lógico y razonable considerando variables como el entorno, el giro del negocio, clientes e información financiera histórica. A continuación se detalla los valores de cada variable:

#### .CUADRO No. 31

##### SUPUESTOS ESCENARIO PROBABLE.

PROBABLE						2013	2014	2015	2016	2017
	Ventas a crédito					30%	30%	30%	30%	30%
	Días promedio de inventario					178	160	150	150	150
	Días de Pago a proveedores					45	45	45	45	45
	Pago de Dividendos % de la Utilidad					70%	70%	70%	70%	70%

Fuente: Empresa Barcelona, “Informes de Gestión”, Tulcán, 2014  
Elaboración: Autora

En este contexto la deuda de corto plazo llega a los 76000 dólares para el año 2017, valor que es razonable para la empresa ya que si estaría en posibilidades de solventar esa deuda sin ningún inconveniente. El valor antes mencionado se puede corroborar en el balance general del capítulo anterior.

## **4.2 OPTIMISTA**

En este contexto, se considera que algunas, o todas, las variables que han servido de referencia para la configuración del escenario “más probable” o “caso base” puedan concretarse a lo largo del horizonte de planificación, tomando valores que mejoran las previsiones iniciales recogidas en el “escenario más probable” o “caso base”. Por ejemplo: incremento de la cifra estimada de ingresos, reducción de los gastos operativos etc. (ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL, 2008)

Este escenario es el ideal pero no se ajusta a la situación de la empresa por lo que se lo considera surrealista pero se lo tomo en cuenta para conocer los cambios que se pueden generar en los estados financieros tanto en el balance general como en el estado de resultados (Anexo No.8.1 y 8.2) aquí se tomaron en cuenta las mismas variables que el anterior escenario pero diferentes valores considerando que las ventas a crédito serían mínimas, el periodo de financiamiento con los proveedores aumentaría, los días de inventario se reducirían y finalmente se repartirían el cincuenta por ciento de las utilidades generadas a los socios. Los valores de cada variable antes mencionada se detallan a continuación:

**CUADRO No. 32****SUPUESTOS ESCENARIO OPTIMISTA**

OPTIMISTA						2013	2014	2015	2016	2017
	Ventas a crédito					10%	10%	10%	10%	10%
	Días promedio de inventario					150	150	150	150	150
	Días de Pago a proveedores					50	50	50	50	50
	Pago de Dividendos % de la Utilidad					50%	50%	50%	50%	50%

Fuente: Empresa Barcelona, “Informes de Gestión”, Tulcán, 2014

Elaboración: Autora

Es este escenario existe una situación muy alentadora debido a que no existiría crédito de corto plazo sino al contrario habría la posibilidad de inversión debido a que el capital de trabajo es superior a la necesidades operativas de fondos, como también la utilidad sería mayor en comparación a los otros dos escenarios. En los anexos se muestran los cambios a más detalle en los estados financieros.

### 4.3 PESIMISTA

De forma similar al escenario anterior, en este caso las variables que han servido de referencia para la configuración del escenario “más probable” o “caso base” pueden concretarse a lo largo del horizonte de planificación, tomando valores que empeoran las previsiones iniciales. Por ejemplo: reducción de la cifra estimada de ingresos, incremento de los gastos operativos etc. (ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL, 2008)

Este escenario sería una situación pésima y preocupante para la empresa debido a que el crédito a corto plazo sería muy alto llegando a los 260.000 dólares en el

último año proyectado es decir el 2017 imposibilitando a la empresa seguir con sus actividades diarias con normalidad debido a la falta de recursos para cubrir sus necesidades operativas ya que el capital de trabajo sería menor y no alcanzaría a cubrir los requerimientos de corto plazo con facilidad. La utilidad se reduciría notablemente. En los (Anexos No. 9 y 9.1) se muestra las variaciones en las cuentas más representativas de los estados financieros.

De igual forma que los escenarios anteriores se usaron las mismas variables con

Diferentes valores:

**CUADRO No. 33**  
**SUPUESTOS ESCENARIO PESIMISTA**

PESIMISTA						2013	2014	2015	2016	2017
	Ventas a crédito					50%	50%	50%	50%	50%
	Días promedio de inventario					178	178	178	178	178
	Días de Pago a proveedores					30	30	30	30	30
	Pago de Dividendos % de la Utilidad					100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Empresa Barcelona, “Informes de Gestión”, Tulcán, 2014

Elaboración: Autora

#### **4.4 RESUMEN DEL ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD**

Luego de presentar los tres escenarios anteriores es necesario realizar un resumen para una mejor comprensión y logra conocer en cuál escenario la necesidad operativa de fondos fue más alta o en cual escenario mostro mayor requerimiento de capital de trabajo, y poder concluir con mejor criterio los resultados.

**CUADRO No. 34**

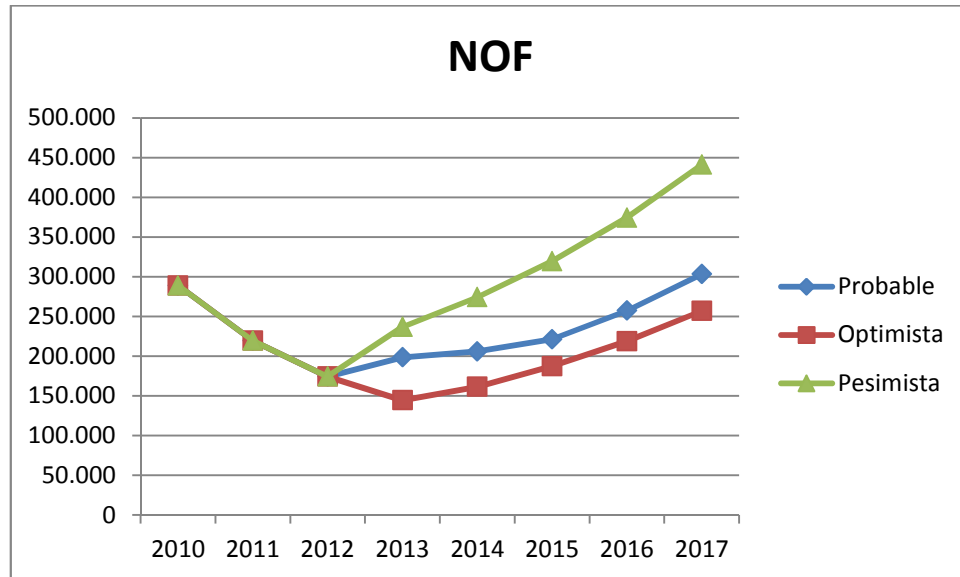
**RESUMEN DE LAS NOF Y CAPITAL DE TRABAJO EN LOS TRES  
ESCENARIOS**

			2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
NOF	Probable		288.875	219.416	174.382	198.428	205.873	221.341	257.378	303.199
	Optimista		288.875	219.416	174.382	144.415	161.498	187.422	218.881	256.999
	Pesimista		288.875	219.416	174.382	236.811	274.199	319.512	374.449	441.038
Capital Trabajo	Probable		288.875	246.651	195.954	188.384	190.039	201.655	213.547	226.692
	Optimista		288.875	246.651	195.954	192.022	198.002	214.798	234.251	257.047
	Pesimista		288.875	246.651	195.954	180.663	174.242	176.515	178.697	181.037
(Inv) / Fin	Probable		0	-27.235	-21.571	10.044	15.834	19.686	43.831	76.507
	Optimista		0	-27.235	-21.571	-47.607	-36.504	-27.376	-15.370	-48
	Pesimista		0	-27.235	-21.571	56.148	99.957	142.997	195.751	260.002

Fuente: Empresa Barcelona, "Informes de Gestión", Tulcán, 2014

Elaboración: Autora

Luego de recopilar los resultados de las necesidades operativas de fondos y el capital de trabajo tanto histórico como proyectado se puede concluir con más exactitud que en el escenario donde se requiere más fondos para financiar las operaciones de la empresa es en el escenario pesimista debido a que en este escenario no se tendría los fondos suficientes para cubrir las necesidades operativas de fondos debido a que son inferiores y esto puede generar a futuro mayor endeudamiento que la empresa no sería capaz de soportar. También se puede mencionar que el escenario más alentador sería el optimista debido a que la empresa tendría unos excedentes bastantes buenos para poder invertir, pero de acuerdo al análisis que se realizó de la empresa no se acoplaría tanto a la realidad al ser un escenario un poco fantasioso y fuera de contexto, por lo que se decidió tomar el escenario probable como sustento para el desarrollo del modelo.

**GRÁFICO No. 12****NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDOS EN LOS TRES ESCENARIOS**

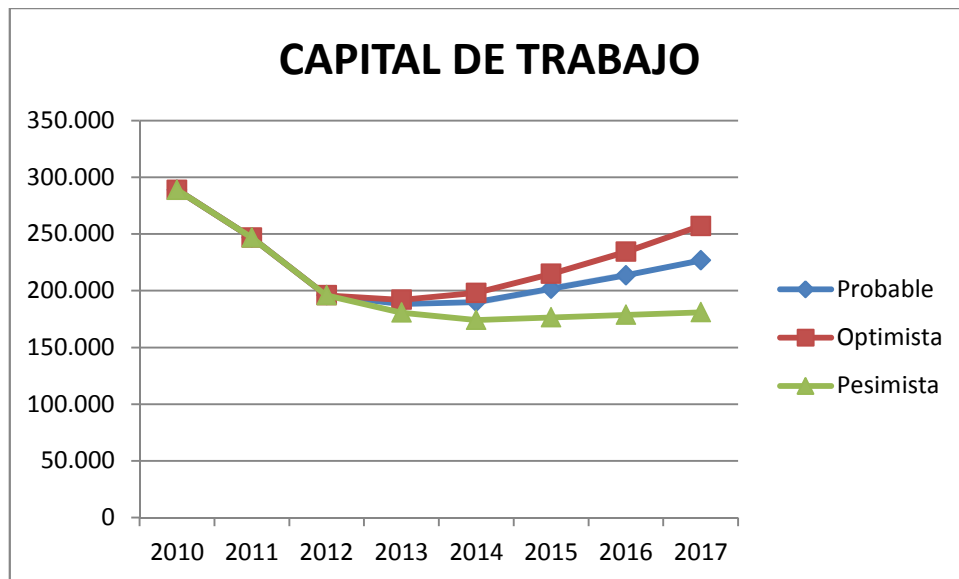
Fuente: Empresa Barcelona, “Informes de Gestión”, Tulcán, 2014  
 Elaboración: Autora

En este gráfico se puede observar que el escenario pesimista es el que tiene las necesidades operativas de fondos más altas a razón de que se aumentaron los días promedio de inventario, los proveedores redujeron los días de financiamiento, no se capitalizaba debido a que se reparte todas las utilidades y finalmente porque se aumentó los días de cuentas por cobrar. Situación que sucede lo contrario en el escenario optimista ya que todas las variables antes mencionadas tienen a bajar.



## GRÁFICO No. 13

## CAPITAL DE TRABAJO EN LOS TRES ESCENARIOS



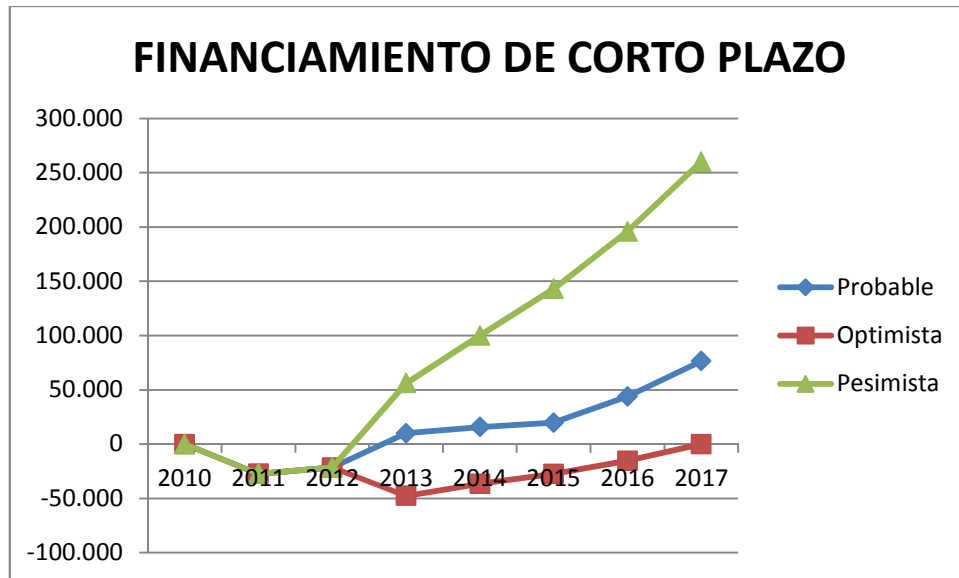
Fuente: Empresa Barcelona, “Informes de Gestión”, Tulcán, 2014

Elaboración: Autora

La curva del escenario optimista nos muestra que se dispone los suficientes fondos a largo plazo para financiar las necesidades operativas de fondos sin ningún inconveniente y la empresa requerirá menos crédito y un excedente en caja que se podría invertir. En la curva del escenario pesimista ocurre todo lo contrario la empresa no tendría los recursos para financiar las operaciones diarias ocasionando problemas financieros como falta de liquidez y mayor endeudamiento

### GRÁFICO No. 14

#### FINANCIAMIENTO DEL CORTO PLAZO PARA LOS TRES ESCENARIOS

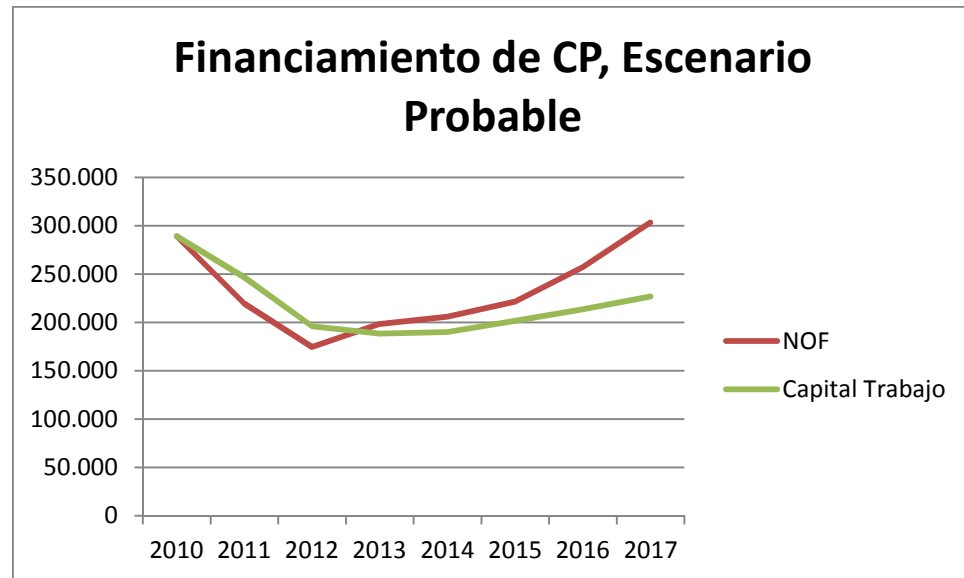


Fuente: Empresa Barcelona, “Informes de Gestión”, Tulcán, 2014  
Elaboración: Autora

De acuerdo al grafico en el escenario pesimista se requiere mayor financiamiento, financiamiento que la empresa de acuerdo a su estructura no estaría en posibilidades de cubrir esa deuda, debido a la falta de recursos disponibles, por lo que se debería evitar en caer en este escenario ya que se generarían graves problemas financieros que podría llevar a la quiebra.

### GRÁFICO No. 15

#### FINANCIAMIENTO DE CORTO PLAZO PARA EL ESCENARIO PROBABLE



Fuente: Empresa Barcelona, "Informes de Gestión", Tulcán, 2014  
 Elaboración: Autora

Con el gráfico del financiamiento de corto plazo del escenario probable se puede concluir que es el escenario más realista y recomendado según la situación de la empresa es el probable debido a que existe una brecha entre el capital de trabajo y las necesidades operativas de fondos es mínima y estas dos variables van casi a la par según el gráfico.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- La empresa no cuenta con un control eficiente de los inventarios en stock generando problemas como: compras excesivas y repetidas de un mismo producto, robos y extravíos de la misma.
- Tiene un espacio muy reducido para su funcionamiento provocando incomodidad a los clientes y a al propietario al momento de organizar sus productos.
- La empresa al momento de tomar decisiones no se basa en el análisis exhaustivo y profundo de los estados financieros como del balance general, estado de pérdidas y ganancias, todo esto se logra mediante el uso o aplicación de herramientas financieras
- Luego de realizar el análisis financiero se puede afirmar en lo referente al estado de resultados que el costo de ventas es el valor más representativo respecto a las ventas debido al tipo de negocio y por las compras excesivas de mercadería que se realiza sin ningún fundamento.
- El gasto operativo crece a través de los años debido a que el rubro se lo infló a propósito para reducir el pago de impuestos. La utilidad crece pero de acuerdo al propietario a él le faltan recursos y cree que ese valor es erróneo e inexistente.

- En lo referente al balance general se concluye que los días promedio de inventario son exageradamente altos; es decir que la rotación de la mercadería es demasiado lenta provocando problemas de mayores costos de mantenimiento y almacenaje, todo esto es provocado por un mal manejo del stock de la mercadería. Los días de cuentas por cobrar aumenta a razón de que aumentan las ventas al tener una relación directamente proporcional debido a que la empresa tiene la política de brindar crédito a sus clientes. El índice de días de cuentas por pagar tiende a bajar ya que la empresa con la deuda de largo plazo intenta cubrir las obligaciones a corto plazo es decir para el pago de proveedores política totalmente errónea.
- La planeación financiera se realizó de acuerdo al plan establecido el que se resume en: aumentar las ventas, reducir días de inventario, tener una mejor gestión en las cuentas por cobrar, conseguir más negociaciones de financiamiento con los proveedores y tratar de capitalizar.
- El valor de las compras fluctúa de forma ascendente para el año 2010 al 2011 y en relación del 2011 al 2012 fluctúa de forma descendente, la razón puede ser que a pesar de tener la suficiente mercadería en stock el propietario persigue obtener un mejor precio en volumen, pero no considera el impacto financiero por la demanda de capital de trabajo.
- Luego de analizar algunos escenarios con las cuentas más importantes se concluye que el escenario más favorable sería el probable ya que es el que más se ajusta a

las necesidades y realidad de la empresa. El escenario más peligroso sería el pesimista ya que no se capitalizaría, las ventas a crédito crecerían, los días de inventario serían exageradamente altos provocando así la reducción de las utilidades y necesitaría más financiamiento con terceros.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- La empresa debe comprar e instalar un sistema contable que ayude al control del inventario como también a la facturación y la contabilidad.
- La empresa debe llevar una contabilidad con propósitos financieros y no con propósitos tributarios que le sirva solamente a determinar la base imponible de pago de impuestos, es necesario que el propietario cuente con la información financiera real para que pueda conocer el estado de la empresa y se pueda tomar decisiones.
- Se debería realizar promociones para los productos de baja rotación tales como: dos por uno que consiste en que se paga una y se lleva dos productos o la que el cliente compre un producto y el segundo le sale a mitad de precio, todo con la finalidad de reducir los días de inventario y liquidar el inventario obsoleto.
- Crear un proceso para analizar a los clientes que se les puede brindar crédito el mismo que puede consistir en un formulario el cual detalle ingresos, gastos, referencias personales, garantías, al mismo que se adjunte documentos que respalde

esa información y delegar a un trabajador que se dedique exclusivamente a realizar el seguimiento de cobros, selección y aprobación de los créditos.

- Eliminar la repartición de utilidades para el accionista y fijar una remuneración mensual razonable, para de esta manera no mezclar los gastos de la empresa con los gastos personales.
- Generar ideas innovadoras para lograr el crecimiento de ventas esperado, con mayor publicidad, mayores negociaciones con entidades públicas o con alianzas con otras empresas para ofrecer nuestros servicios esta estrategia podría poner en peligro las cuentas por cobrar ya que aumentarían, pero se debería arriesgar en cierto porcentaje.
- Se debe evitar reducir el financiamiento con los proveedores con el fin de evitar un alto endeudamiento con entidades financieras. Se recomienda reducir el porcentaje de ventas a crédito ya que esto logra mayor liquidez y menos costo de mantenimiento de la cuentas por cobrar.

## BIBLIOGRAFIA

- BACA, U. (2006. p. 87). “*Formulación y Evaluación de Proyectos*”. Bogota: Ed. Norma, Pág. 15,.
- Banco Nacional de Fomento. (2011). *Banco Nacional de Fomento*.
- BRIGHAM, S. B.-E. (2007, Pag.97). *FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Análisis de estados financieros*. Mexico: Mc Graw Guill.
- CALDAS, M. (2002 , p. 12). “ *Preparación y evaluación de proyectos* “,. México,: Ed. Norma.
- CALDAS, M. (2012). *Preparación y evaluación de proyectos*. . Quito,: Tercera edición. .
- CHASE, A. J. (2003). “*administración de la producción de operaciones*”. México, Pág. 119-130, : Ed. Mc Graw Hill, .
- Corchero, J., & Perez, M. (2004). *Books google*. Recuperado el 10 de Octubre de 2013, de Finanzas para emprendedores :
- ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL. (2008). “*Dirección Financiera*”, Pág. 56. Quito,: Ed. EPN.
- Exchange Rates Org. (2014). *Exchange rates org*. Recuperado el 10 de enero de 2014, de <http://es.exchange-rates.org/history/COP/USD/T>
- KOTLER, P. (2003, Pág. 25, ). , “*Nuevas técnicas para hallar ideas innovadoras*”, . Madrid, : Ed. Trias.
- Martinez, E. (2005). *Finanzas param dirctivos*.
- MARTINEZ, E. (2005). *Finanzas param dirctivos*.



- MENESES, E. (2002. p. 89). “*Preparación y Evaluación de Proyectos*”. Quito: Ed. Quality Print.
- PORTER, M. (2006). *Ventajas Competitivas de las Naciones*. Bogotá.
- RIBADENERIA, A. (2010). *Administración de crédito*. Ecuador.
- SAPAG CHAIN, N. (2000,Pág. 320). *Preparación y evaluación de proyectos*,; . Bogotá - Colombia: Ed. Mc Graw Hill,.
- SAPAG Chain, N. y. (2003, Pág. 23). *PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS*,. México,; Mac Graw Hill Interamericana, cuarta edición.
- STONER, J. (2001, Pág. 52 ). “*Administración*”, . México: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Universidad José Carlos Mariategui. (2005). *Análisis vertical y horizontal de los estados financieros*. Recuperado el 18 de septiembre de 2013
- Wachowicz, J., & Hornes Van, J. (2002).
- WESTON, B. (2006, Pag. 47). *Gerencia Financiera*. Bogotá: Norma.

## ANEXO No.1.

## TABLA DE POSICIONAMIENTO DEL NEGOCIO EN RELACIÓN A LA COMPETENCIA



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

AGENCIA TULCAN

01/09/2013

RUC	RAZON SOCIAL	ACTIVIDAD	CANTON	MOVIMIENTO DE CAPITAL	PROPORCIONAL
0400509089001	REVELO BOLAÑOS ESTUARDO RAMIRO	VENTA AL POR MENOR DE LUBRICANTES, REFRIGERANTES Y PRODUCTOS DE LIMPIEZA, PARA TODO TIPO DE VEHICULOS AUTOMOTORES (EXCEPTO EN GASOLINERAS).	TULCAN	458845	30,7%
0400679742001	ROSEPO POZO TERESA CECILIA	VENTA AL POR MENOR DE LUBRICANTES, REFRIGERANTES Y PRODUCTOS DE LIMPIEZA, PARA TODO TIPO DE VEHICULOS AUTOMOTORES (EXCEPTO EN GASOLINERAS).	TULCAN	386277	25,9%
0400663183001	MENESES TUCANES MAURA LIBIA	VENTA AL POR MENOR DE LUBRICANTES, REFRIGERANTES Y PRODUCTOS DE LIMPIEZA, PARA TODO TIPO DE VEHICULOS AUTOMOTORES (EXCEPTO EN GASOLINERAS).	TULCAN	232128	15,5%
0400939252001	NARVAEZ TREJO JOSE HERNAN	VENTA AL POR MENOR DE LUBRICANTES, REFRIGERANTES Y PRODUCTOS DE LIMPIEZA, PARA TODO TIPO DE VEHICULOS AUTOMOTORES (EXCEPTO EN GASOLINERAS).	TULCAN	72364	4,8%
0400363610001	CASTRO ROSAS ZOILA CRUZ	VENTA AL POR MENOR DE LUBRICANTES, REFRIGERANTES Y PRODUCTOS DE LIMPIEZA, PARA TODO TIPO DE VEHICULOS AUTOMOTORES (EXCEPTO EN GASOLINERAS).	TULCAN	56059	3,8%
0400959946001	SEGARRA ENCALADA WILLIAM ALEJANDRO	VENTA AL POR MENOR DE LUBRICANTES, REFRIGERANTES Y PRODUCTOS DE LIMPIEZA, PARA TODO TIPO DE VEHICULOS AUTOMOTORES (EXCEPTO EN GASOLINERAS).	TULCAN	56006	3,8%
0401046495001	ROMERO OBANDO CLEVER SANTIAGO	VENTA AL POR MENOR DE LUBRICANTES, REFRIGERANTES Y PRODUCTOS DE LIMPIEZA, PARA TODO TIPO DE VEHICULOS AUTOMOTORES (EXCEPTO EN GASOLINERAS).	TULCAN	46715	3,1%
0400932877001	HUERA TAPIA MARIA REBECA	VENTA AL POR MENOR DE LUBRICANTES, REFRIGERANTES Y PRODUCTOS DE LIMPIEZA, PARA TODO TIPO DE VEHICULOS AUTOMOTORES (EXCEPTO EN GASOLINERAS).	TULCAN	33361	2,2%
0400997946001	FUEL CANDO ARACELY IDALIA	VENTA AL POR MENOR DE LUBRICANTES, REFRIGERANTES Y PRODUCTOS DE LIMPIEZA, PARA TODO TIPO DE VEHICULOS AUTOMOTORES (EXCEPTO EN GASOLINERAS).	TULCAN	27987	1,9%
0401031851001	SALAS FRANCO GABRIELA NATALY	VENTA AL POR MENOR DE LUBRICANTES, REFRIGERANTES Y PRODUCTOS DE LIMPIEZA, PARA TODO TIPO DE VEHICULOS AUTOMOTORES (EXCEPTO EN GASOLINERAS).	TULCAN	23167	1,6%
0400444907001	PUETATE PORTILLA JOSE MEDARDO	VENTA AL POR MENOR DE LUBRICANTES, REFRIGERANTES Y PRODUCTOS DE LIMPIEZA, PARA TODO TIPO DE VEHICULOS AUTOMOTORES (EXCEPTO EN GASOLINERAS).	TULCAN	20000	1,3%
0400791927001	PALACIOS LOPEZ GORKY BOLIVAR	VENTA AL POR MAYOR DE ACCESORIOS, PARTES Y PIEZAS DE VEHICULOS AUTOMOTORES, REALIZADA INDEPENDIENTEMENTE DE LA VENTA DE VEHICULOS.	TULCAN	17770	1,2%
0401425103001	BASTIDAS BENAVIDES FABIAN REMIGIO	VENTA AL POR MAYOR DE ACCESORIOS, PARTES Y PIEZAS DE VEHICULOS AUTOMOTORES, REALIZADA INDEPENDIENTEMENTE DE LA VENTA DE VEHICULOS.	TULCAN	16347	1,1%
0401172002001	TIPAZ TIRIRA MARIA ELENA	VENTA AL POR MENOR DE LUBRICANTES, REFRIGERANTES Y PRODUCTOS DE LIMPIEZA, PARA TODO TIPO DE VEHICULOS AUTOMOTORES (EXCEPTO EN GASOLINERAS).	TULCAN	12100	0,8%
0401254719001	GUERRON ROMO VICTOR HUGO	VENTA AL POR MAYOR DE ACCESORIOS, PARTES Y PIEZAS DE VEHICULOS AUTOMOTORES, REALIZADA INDEPENDIENTEMENTE DE LA VENTA DE VEHICULOS.	TULCAN	8246	0,6%
1711208262001	SALAZAR GONZAGA ALFREDO GUILLERMO	VENTA AL POR MAYOR DE ACCESORIOS, PARTES Y PIEZAS DE VEHICULOS AUTOMOTORES, REALIZADA INDEPENDIENTEMENTE DE LA VENTA DE VEHICULOS.	TULCAN	7488	0,5%
0400431565001	TATES AURA ELISA	VENTA AL POR MENOR DE LUBRICANTES, REFRIGERANTES Y PRODUCTOS DE LIMPIEZA, PARA TODO TIPO DE VEHICULOS AUTOMOTORES (EXCEPTO EN GASOLINERAS).	TULCAN	5208	0,3%
0400465936001	VILLARREAL RODRIGUEZ EFRAIN CANUTO	VENTA AL POR MENOR DE LUBRICANTES, REFRIGERANTES Y PRODUCTOS DE LIMPIEZA, PARA TODO TIPO DE VEHICULOS AUTOMOTORES (EXCEPTO EN GASOLINERAS).	TULCAN	4543	0,3%
0400946349001	TAPIA CORDOVA HOLGER MAGUIN	VENTA AL POR MENOR DE LUBRICANTES, REFRIGERANTES Y PRODUCTOS DE LIMPIEZA, PARA TODO TIPO DE VEHICULOS AUTOMOTORES (EXCEPTO EN GASOLINERAS).	TULCAN	1684	0,1%
0401556246001	SALAZAR PORTILLA YAJAIRA ELIZABETH	VENTA AL POR MAYOR DE ACCESORIOS, PARTES Y PIEZAS DE VEHICULOS AUTOMOTORES, REALIZADA INDEPENDIENTEMENTE DE LA VENTA DE VEHICULOS.	TULCAN	1496	0,1%
0400763686001	CASTRO CASTILLO BERTHA ESTHELA	VENTA AL POR MAYOR DE ACCESORIOS, PARTES Y PIEZAS DE VEHICULOS AUTOMOTORES, REALIZADA INDEPENDIENTEMENTE DE LA VENTA DE VEHICULOS.	TULCAN	1391	0,1%
0401188909001	RODRIGUEZ GUAÑA JHOANNA ALEJANDRA	VENTA AL POR MENOR DE LUBRICANTES, REFRIGERANTES Y PRODUCTOS DE LIMPIEZA, PARA TODO TIPO DE VEHICULOS AUTOMOTORES (EXCEPTO EN GASOLINERAS).	TULCAN	1217	0,1%
0401448204001	LOMAS MORILLO WILMER CRISTIAN	VENTA AL POR MENOR DE LUBRICANTES, REFRIGERANTES Y PRODUCTOS DE LIMPIEZA, PARA TODO TIPO DE VEHICULOS AUTOMOTORES (EXCEPTO EN GASOLINERAS).	TULCAN	1164	0,1%
1714076807001	ZUÑIGA SOLIS PATRICIA ALEJANDRA	VENTA AL POR MAYOR DE ACCESORIOS, PARTES Y PIEZAS DE VEHICULOS AUTOMOTORES, REALIZADA INDEPENDIENTEMENTE DE LA VENTA DE VEHICULOS.	TULCAN	693	0,0%
0401651369001	ORTEGA YANDUN BYRON BLADIMIR	VENTA AL POR MAYOR DE ACCESORIOS, PARTES Y PIEZAS DE VEHICULOS AUTOMOTORES, REALIZADA INDEPENDIENTEMENTE DE LA VENTA DE VEHICULOS.	TULCAN	500	0,0%
1713010724001	CARVAJAL CORDOVA VERONICA ELIZABETH	VENTA AL POR MAYOR DE ACCESORIOS, PARTES Y PIEZAS DE VEHICULOS AUTOMOTORES, REALIZADA INDEPENDIENTEMENTE DE LA VENTA DE VEHICULOS.	TULCAN	259	0,0%
0401311899001	MORILLO MONTENEGRO JOSEPH ESTEBAN	VENTA AL POR MAYOR DE ACCESORIOS, PARTES Y PIEZAS DE VEHICULOS AUTOMOTORES, REALIZADA INDEPENDIENTEMENTE DE LA VENTA DE VEHICULOS.	TULCAN	0	0,0%
TOTAL				1493015	100,0%

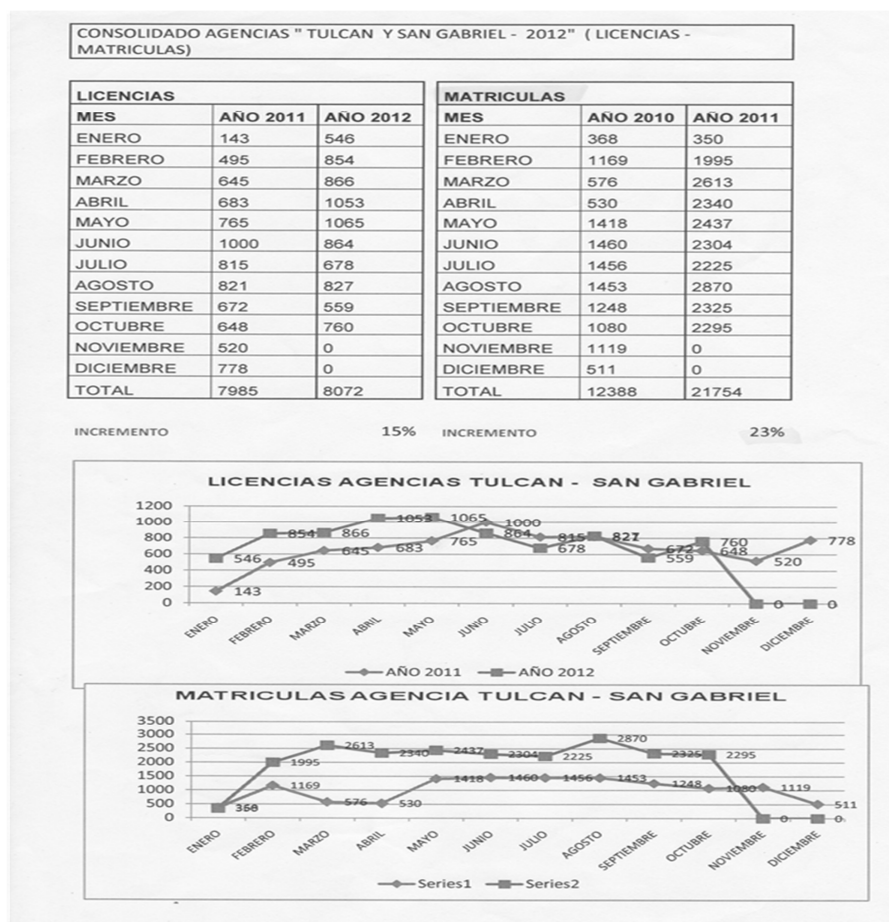
## ANEXO NO.2

Objetivo	Detalle	Responsable	Fecha de Ejecución
Mejorar el control de inventarios	Para lograr este objetivo es necesario adquirir un sistema informatico donde se registren las compras ,ventas brinde informacion de las existencias en bodega, contribuyendo asi a una mejor gestion misma.	Propietario	may-14
Facturar automaticamente	Con la existencia de un sistema informatico sera mas rapida y precisa la facturacion , reduciendo asi el tiempo de espera del cliente.	Asistente administrativa	may-14
Crear promociones de los productos de menor rotacion	Se debe crear promociones para lograr reducir el costo de almacenamiento y alcanzar mayor agilidad en la rotacion de la mercaderia. Promociones como : compre uno el otro es a mitad de precio,el 50% de descuento en productos seleccionado , todas estas promociones pueden ser basadas en precio de costo.	Propietario/Asistente administrativa	jun-14
Contratar a personal calificado	Es necesario que la empresa organice de mejor forma su administracion esto puede empezar con la contratacion de un contador que este a tiempo completo el mismo que se encargue de realizar una contabilidad mas formal .	Propietario	jul-14
Capitalizar	El propietario debe recibir una remuneracion mensual razonable para poder dividir los gastos personales con los de la empresa.	Contador	jun-14
Crear politicas de cobrazas	Se debe crear un proceso que consista en analizar economicamente al cliente mediante un formulario donde conste datos personales , informacion financiera , certificados bancarios, garantes para de esta manera analizar al cliente y decir si es factible brindar credito al cliente.	Contador	ago-14
Dividir la empresa en areas	Para tener una mejor gestion administrativa es necesario dividir la empresa por areas y a cada trabajador delegar una responsabilidad especifica. Por ejemplo: area de credito cobranzas,area de facturacion ,are tecnica para de esta manejar poder tener un control mas detallado y lograr el desarrollo y crecimiento de la empresa.	Propietario	sep-14
Mejorar infraestructura	De acuerdo a la proyeccion la empresa tendria un excedente que puede ser invertido , inversion que puede consistir en comprar un terreno para ampliar las instalacion para de esta manera brindar un excelente servicio y contar con una mejor organizacion del inventario.	Propietario	oct-14
Realizar presupuestos anuales	La empresa debe realizar presupuestos para una planificacion mas eficiente y poder tomar decisiones a futuros de imprevistos que pueden presentarse y asi estar mas preparados para cualquier contingente.	Contador	dic-14

Fuente: Empresa Barcelona, “Informes de Gestión”, Tulcán, 2014  
 Elaboración: Autora

## ANEXO No.3

# **TABLA E INFORMACIÓN DE CRECIMIENTO DE PARQUE AUTOMOTOR EN LA CIUDAD DE TULCÁN**



Fuente: Empresa Barcelona, "Informes de Gestión", Tulcán, 2014  
Elaboración: Autora

**ANEXO No.4**

**PROYECCIÓN DE LAS VENTAS**

<b>CRECIMIENTO DE LAS VENTAS</b>						
Parque Automotor	21.754					
Crecimiento Parque Automotor		23%	23%	23%	23%	23%
Número de cambios de aceite al año		3	3	3	3	3
Ventas	441.061					
Precio Promedio del cambio de aceite	20	20	20	20	20	20
Cambios por año por cada auto	3					
Cambios de aceite	55%					
Ventas en Almacén	45%					
Crecimiento ventas de almacén		5%	5%	5%	5%	5%
Número de autos que se realizan cambios de aceite	4.043	4.973	6.117	7.524	9.254	11.382
Cambios de Aceite en dólares		298.378	367.005	451.416	555.242	682.947
Ventas de Almacén	198.478	208.402	218.822	229.763	241.251	253.313
<b>TOTAL VENTAS</b>		<b>506.780</b>	<b>585.827</b>	<b>681.179</b>	<b>796.493</b>	<b>936.261</b>

Fuente: Empresa Barcelona, “Informes de Gestión”, Tulcán, 2014  
 Elaboración: Autora

**ANEXO No.5****PROYECCIÓN DE DEPRECIACIÓN ANUAL Y ACUMULADA ACTIVOS FIJOS**

SUPUESTOS DE INVERSIÓN Y DEPRECIACIONES								
Activos	Valor del bien	Descripción	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Muebles y Enseres	4.113	Porcentaje de depreciación		10%	10%	10%	10%	10%
		Gasto		411	411	411	411	411
		Acumulada	1.439	1.850	2.262	2.673	3.084	3.496
Vehículo	18.473	Porcentaje de depreciación		5%	5%	5%	5%	5%
		Gasto		924	924	924	924	924
		Acumulada	1.847	2.771	3.694	4.618	5.542	6.465
TOTAL GASTO DEPRECIACION				1335	1335	1335	1335	1335
TOTAL DEPREACION ACUMULADA				4.621	5.956	7.291	8.626	9.961

Fuente: Empresa Barcelona, “Informes de Gestión”, Tulcán, 2014

Elaboración: Autora

## ANEXO No.6

## TABLAS DE AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA A LARGO PLAZO Y CÁLCULO DEL INTERÉS

VALOR DE PRESTAMO		30000			
TASA DE INTERES		11,07%			
FECHA	No CUOTAS	MONTO	CAPITAL	INTERES	SALDO CAPITAL
05/01/2011	1	1422,79	1036,33	369	28963,67
05/02/2011	2	1413,76	1129,23	276,1	27834,44
14/02/2011	3	1000	922,97	77,03	26911,47
04/03/2011	4	1000	843,21	148,96	26068,26
05/04/2011	5	814,71	550,61	256,51	25517,65
05/05/2011	6	1412,76	1169,93	235,4	24347,72
06/06/2011	7	1412,42	1165,75	239,58	23181,97
05/07/2011	8	1412,08	1198,6	206,73	21983,37
05/08/2011	9	1411,73	1195,77	209,56	20787,6
05/09/2011	10	1411,38	1207,17	198,16	19580,43
05/10/2011	11	1411,03	1224,7	180,63	18355,73
05/11/2011	12	1410,67	1230,35	174,98	17125,38
05/12/2011	13	1410,31	1247,35	157,98	15878,03
12/12/2011	14	15912,21	15878,03	34,18	0
TOTALES		<b>32855,85</b>	<b>30000</b>	<b>2764,8</b>	
VALOR DE PRESTAMO		\$ 40.000,00			
TASA DE INTERES		11,07%			

FECHA	No CUOTAS	TOTAL A PAGAR	SEGURO DESGRAVAMEN	MONTO	CAPITAL	INTERES	SALDO
12/01/2012	1	1558,51	22,8	1535,71	1154,41	381,3	38845,59
12/02/2012	2	1557,85	22,14	1535,71	1153,47	382,24	37692,12
12/03/2012	3	1557,19	21,48	1535,71	1211,18	324,53	36480,94
12/04/2012	4	1556,5	20,79	1535,71	1187,96	347,75	35292,98
12/05/2012	5	1555,83	20,12	1535,71	1210,13	325,58	34082,85
12/06/2012	6	1555,14	19,43	1535,71	1210,82	324,89	32872,03
12/07/2012	7	1554,45	18,74	1535,71	1232,47	303,24	31639,56
12/08/2012	8	1553,74	18,03	1535,71	1224,38	311,33	30415,18
12/09/2012	9	1553,05	17,34	1535,71	1255,13	280,58	29160,05
12/10/2012	10	1552,33	16,62	1535,71	1266,71	269	27893,34
12/11/2012	11	1551,61	15,9	1535,71	1269,82	265,89	26623,52
12/12/2012	12	1550,89	15,18	1535,71	1290,11	245,6	<b>25333,41</b>
12/01/2013	13	1550,15	14,44	1535,71	1294,22	241,49	24039,19
12/02/2013	14	1549,41	13,7	1535,71	1306,56	229,15	22732,63
12/03/2013	15	1548,67	12,96	1535,71	1339,98	195,73	21392,65
12/04/2013	16	1547,9	12,19	1535,71	1331,78	203,93	20060,87
12/05/2013	17	1547,14	11,43	1535,71	1344,48	191,23	18716,39
12/06/2013	18	1546,38	10,67	1535,71	1363,05	172,66	17353,34
12/07/2013	19	1545,6	9,89	1535,71	1375,63	160,08	15977,71
12/08/2013	20	1544,82	9,11	1535,71	1383,40	152,31	14594,31
12/09/2013	21	1544,03	8,32	1535,71	1396,59	139,12	13197,72
12/10/2013	22	1543,23	7,52	1535,71	1413,96	121,75	11783,76
12/11/2013	23	1542,43	6,72	1535,71	1423,38	112,33	10360,38
12/12/2013	24	1541,62	5,91	1535,71	1440,14	95,57	<b>8920,24</b>
12/01/2014	25	1540,79	5,08	1535,71	1447,93	87,78	7472,31
12/02/2014	26	1539,97	4,26	1535,71	1466,78	68,93	6005,53
12/03/2014	27	1539,13	3,42	1535,71	1484,00	51,71	4521,53
12/04/2014	28	1538,29	2,58	1535,71	1492,61	43,1	3028,92
12/05/2014	29	1537,44	1,73	1535,71	1507,77	27,94	1521,15
12/06/2014	30	1536,52	0,87	1535,65	1521,15	14,5	0,00
		<b>46440,61</b>	<b>369,37</b>	<b>46071,24</b>	<b>40000</b>	<b>6071,24</b>	
<b>RESUMEN</b>			<b>CALCULO INTERES</b>				
INTERES 2012	<b>\$ 3.761,93</b>		<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>		
INTERES 2013	<b>\$ 2.015,35</b>		\$ 0,00	\$ 13.667,19	\$ 32.961,60		
INTERES 2014	<b>\$ 293,96</b>		<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 1.530,73</b>	<b>\$ 3.691,70</b>		

Fuente: Empresa Barcelona, "Informes de Gestión", Tulcán, 2014  
 Elaboración: Autora



**ANEXO No.7**

**PROYECCIÓN DE COMPRAS**

<b>CÁLCULO DE LAS COMPRAS</b>							
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Inventario Inicial	\$ 355.033	\$ 227.720	\$ 191.720	\$ 220.505	\$ 229.123	\$ 249.766	\$ 292.047
<b>Compras</b>	<b>\$ 389.879</b>	<b>\$ 352.129</b>	<b>\$ 474.751</b>	<b>\$ 524.145</b>	<b>\$ 620.080</b>	<b>\$ 743.195</b>	<b>\$ 875.158</b>
Inventario Final	\$ 227.720	\$ 191.720	\$ 220.505	\$ 229.123	\$ 249.766	\$ 292.047	\$ 343.296
Costo de Ventas	\$ 517.192	\$ 388.129	\$ 445.966	\$ 515.527	\$ 599.437	\$ 700.914	\$ 823.910

Fuente: Empresa Barcelona, “Informes de Gestión”, Tulcán, 2014  
 Elaboración: Autora

## ANEXO No.8

## BALANCE GENERAL SEGÚN ESCENARIO OPTIMISTA

PROYECCIÓN BALANCE GENERAL				2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Caja				4.116	9.910	7.962	19.875	22.966	26.695	31.205	36.671
Inversiones					27.235	21.571	47.607	36.504	27.376	15.370	48
Cuentas por Cobrar				6.194	17.857	13.325	8.446	9.764	11.353	13.275	15.604
Inventarios				355.033	227.720	191.720	185.819	214.803	249.766	292.047	343.296
Otros Activos				31.626	17.949	10.035	6.935	8.374	9.750	11.414	13.433
Iva en compras				25.515	12.206	4.395	4.401	5.445	6.344	7.432	8.752
Retención en la Fuente				1.059	2.027	1.419	2.534	2.929	3.406	3.982	4.681
Anticipo ISR				2.958	3.263	2.801	-	-	-	-	-
Crédito Tributario				2.093	453	1.420	-	-	-	-	-
Activos Fijos				3.085	20.429	19.299	17.964	16.629	15.294	13.960	12.625
Muebles y Enseres				4.113	4.113	4.113	4.113	4.113	4.113	4.113	4.113
Vehículos					18.473	18.473	18.473	18.473	18.473	18.473	18.473
(-) Dep-Acumulada				- 1.028	- 2.158	- 3.287	- 4.622	- 5.957	- 7.292	- 8.627	- 9.962
<b>ACTIVO TOTAL</b>				<b>400.053</b>	<b>321.100</b>	<b>263.914</b>	<b>286.646</b>	<b>309.040</b>	<b>340.235</b>	<b>377.271</b>	<b>421.676</b>
Proveedores				99.632	44.592	38.301	61.120	75.627	88.111	103.222	121.550
Impuestos por pagar:				8.462	9.428	10.360	15.540	18.783	22.031	25.839	30.455
Diferencias Anticipos				607	1.059	2.027	0	0	0	0	0
Retención IVA x pagar				199	3	0	484	599	698	818	963
Retención ISR x pagar				0	313	346	293	363	423	495	583
IVA en ventas x Pagar							5.068	5.858	6.812	7.965	9.363
ISR / PTU por pagar				7.513	7.879	7.669	9.358	11.574	13.646	16.032	18.925
IESS x pagar				143	174	318	336	389	452	529	621
Deuda Corto Plazo							0	0	0	0	0
Deuda Largo Plazo				0	30.000	25.333	8.920	0	0	0	0
<b>TOTAL PASIVO</b>				<b>108.094</b>	<b>84.020</b>	<b>73.994</b>	<b>85.580</b>	<b>94.409</b>	<b>110.142</b>	<b>129.060</b>	<b>152.004</b>
Capital				175.392	175.392	175.392	175.392	175.392	175.392	175.392	175.392
Utilidad Acumulada				103.355	47.310	0	7.264	16.469	27.854	41.278	57.048
Utilidad del Ejercicio				13.213	14.378	14.528	18.411	22.770	26.847	31.541	37.232
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>				<b>291.960</b>	<b>237.080</b>	<b>189.920</b>	<b>201.066</b>	<b>214.631</b>	<b>230.093</b>	<b>248.211</b>	<b>269.672</b>
Validación				-	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: Empresa Barcelona, "Informes de Gestión", Tulcán, 2014  
 Elaboración: Autora

## ANEXO No. 8.1

## ESTADO DE RESULTADOS SEGÚN ESCENARIO OPTIMISTA

PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS				2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	Ventas			386.277	558.854	441.061	506.780	585.827	681.179	796.493	936.261
	Costo de Ventas			357.650	517.192	388.129	445.966	515.527	599.437	700.914	823.910
	<b>Margen Bruto</b>			<b>28.628</b>	<b>41.662</b>	<b>52.932</b>	<b>60.814</b>	<b>70.299</b>	<b>81.741</b>	<b>95.579</b>	<b>112.351</b>
	Gasto Operativo:			7.902	16.640	26.973	31.030	35.661	41.248	48.005	56.195
	Sueldos			5.760	9.654	17.133	19.686	22.756	26.460	30.940	36.369
	IESS			980	1.713	3.063	3.519	4.068	4.730	5.531	6.502
	B. Sociales			957	1.459	2.960	3.401	3.932	4.572	5.346	6.284
	Honorarios			0	1.222	1.333	1.532	1.771	2.059	2.408	2.830
	Suministros			0	197	268	308	356	414	484	569
	Otros bienes			0	579	0	0	0	0	0	0
	Servicios			0	505	1.073	1.233	1.426	1.658	1.939	2.279
	Transporte			0	47	13	15	17	20	23	27
	Publicidad			0	135	0	0	0	0	0	0
	Depreciación y amortizacion			206	1.129	1.129	1.335	1.335	1.335	1.335	1.335
	<b>Utilidad Operativa</b>			<b>20.726</b>	<b>25.022</b>	<b>25.959</b>	<b>29.784</b>	<b>34.638</b>	<b>40.493</b>	<b>47.574</b>	<b>56.156</b>
	Gasto Financiero			0	2.765	3.762	2.015	294	0	0	0
	Deuda CP			0	0	0	0	0	0	0	0
	Deuda LP			0	2.765	3.762	2.015	294	0	0	0
	<b>Utilidad Antes de PTU / ISR</b>			<b>20.726</b>	<b>22.257</b>	<b>22.197</b>	<b>27.769</b>	<b>34.344</b>	<b>40.493</b>	<b>47.574</b>	<b>56.156</b>
	PTU			3.109	3.339	3.330	4.165	5.152	6.074	7.136	8.423
	ISR			4.404	4.540	4.340	5.193	6.422	7.572	8.896	10.501
	<b>UTILIDAD NETA</b>			<b>13.213</b>	<b>14.378</b>	<b>14.528</b>	<b>18.411</b>	<b>22.770</b>	<b>26.847</b>	<b>31.541</b>	<b>37.232</b>

Fuente: Empresa Barcelona, "Informes de Gestión", Tulcán, 2014  
 Elaboración: Autora

## ANEXO 9

## BALANCE GENERAL SEGÚN ESCENARIO PESIMISTA

PROYECCIÓN BALANCE GENERAL			2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	Caja		4.116	9.910	7.962	19.875	22.966	26.695	31.205	36.671
	Inversiones			27.235	21.571	-	-	-	-	-
	Cuentas por Cobrar		6.194	17.857	13.325	42.232	48.819	56.765	66.374	78.022
	Inventarios		355.033	227.720	191.720	220.505	254.900	296.388	346.563	407.377
	Otros Activos		31.626	17.949	10.035	7.281	8.428	9.815	11.493	13.529
	<i>Iva en compras</i>		25.515	12.206	4.395	4.748	5.499	6.409	7.511	8.847
	<i>Retención en la Fuente</i>		1.059	2.027	1.419	2.534	2.929	3.406	3.982	4.681
	<i>Anticipo ISR</i>		2.958	3.263	2.801	-	-	-	-	-
	<i>Crédito Tributario</i>		2.093	453	1.420	-	-	-	-	-
	Activos Fijos		3.085	20.429	19.299	17.964	16.629	15.294	13.960	12.625
	<i>Muebles y Enseres</i>		4.113	4.113	4.113	4.113	4.113	4.113	4.113	4.113
	<i>Vehículos</i>			18.473	18.473	18.473	18.473	18.473	18.473	18.473
	<i>(-) Dep-Acumulada</i>		- 1.028	- 2.158	- 3.287	- 4.622	- 5.957	- 7.292	- 8.627	- 9.962
	<b>ACTIVO TOTAL</b>		<b>400.053</b>	<b>321.100</b>	<b>263.914</b>	<b>307.858</b>	<b>351.743</b>	<b>404.958</b>	<b>469.595</b>	<b>548.223</b>
	Proveedores		99.632	44.592	38.301	39.563	45.827	53.411	62.591	73.727
	Impuestos por pagar:		8.462	9.428	10.360	13.519	15.087	16.741	18.596	20.833
	<i>Diferencias Anticipos</i>		607	1.059	2.027	0	0	0	0	0
	<i>Retención IVA x pagar</i>		199	3	0	522	605	705	826	973
	<i>Retención ISR x pagar</i>		0	313	346	317	367	427	501	590
	<i>IVA en ventas x Pagar</i>					5.068	5.858	6.812	7.965	9.363
	<i>ISR / PTU por pagar</i>		7.513	7.879	7.669	7.277	7.868	8.345	8.776	9.286
	<i>IESS x pagar</i>		143	174	318	336	389	452	529	621
	Deuda Corto Plazo					56.148	99.957	142.997	195.751	260.002
	Deuda Largo Plazo		0	30.000	25.333	8.920	0	0	0	0
	<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>108.094</b>	<b>84.020</b>	<b>73.994</b>	<b>118.150</b>	<b>160.871</b>	<b>213.148</b>	<b>276.938</b>	<b>354.562</b>
	Capital		175.392	175.392	175.392	175.392	175.392	175.392	175.392	175.392
	Utilidad Acumulada		103.355	47.310	0	0	0	0	0	0
	Utilidad del Ejercicio		13.213	14.378	14.528	14.316	15.480	16.418	17.265	18.270
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>291.960</b>	<b>237.080</b>	<b>189.920</b>	<b>189.707</b>	<b>190.872</b>	<b>191.810</b>	<b>192.657</b>	<b>193.661</b>

Fuente: Empresa Barcelona, "Informes de Gestión", Tulcán, 2014

Elaboración: Autora

## ANEXO No. 9.1

## ESTADO DE RESULTADOS SEGÚN ESCENARIO PESIMISTA

PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS				2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	Ventas			386.277	558.854	441.061	506.780	585.827	681.179	796.493	936.261
	Costo de Ventas			357.650	517.192	388.129	445.966	515.527	599.437	700.914	823.910
	<b>Margen Bruto</b>			<b>28.628</b>	<b>41.662</b>	<b>52.932</b>	<b>60.814</b>	<b>70.299</b>	<b>81.741</b>	<b>95.579</b>	<b>112.351</b>
	Gasto Operativo:			7.902	16.640	26.973	31.030	35.661	41.248	48.005	56.195
	Sueldos			5.760	9.654	17.133	19.686	22.756	26.460	30.940	36.369
	IESS			980	1.713	3.063	3.519	4.068	4.730	5.531	6.502
	B. Sociales			957	1.459	2.960	3.401	3.932	4.572	5.346	6.284
	Honorarios			0	1.222	1.333	1.532	1.771	2.059	2.408	2.830
	Suministros			0	197	268	308	356	414	484	569
	Otros bienes			0	579	0	0	0	0	0	0
	Servicios			0	505	1.073	1.233	1.426	1.658	1.939	2.279
	Transporte			0	47	13	15	17	20	23	27
	Publicidad			0	135	0	0	0	0	0	0
	Depreciación y amortizacion			206	1.129	1.129	1.335	1.335	1.335	1.335	1.335
	<b>Utilidad Operativa</b>			<b>20.726</b>	<b>25.022</b>	<b>25.959</b>	<b>29.784</b>	<b>34.638</b>	<b>40.493</b>	<b>47.574</b>	<b>56.156</b>
	Gasto Financiero			0	2.765	3.762	8.192	11.289	15.730	21.533	28.600
	Deuda CP			0	0	0	6.176	10.995	15.730	21.533	28.600
	Deuda LP			0	2.765	3.762	2.015	294	0	0	0
	<b>Utilidad Antes de PTU / ISR</b>			<b>20.726</b>	<b>22.257</b>	<b>22.197</b>	<b>21.592</b>	<b>23.349</b>	<b>24.763</b>	<b>26.041</b>	<b>27.556</b>
	PTU			3.109	3.339	3.330	3.239	3.502	3.715	3.906	4.133
	ISR			4.404	4.540	4.340	4.038	4.366	4.631	4.870	5.153
	<b>UTILIDAD NETA</b>			<b>13.213</b>	<b>14.378</b>	<b>14.528</b>	<b>14.316</b>	<b>15.480</b>	<b>16.418</b>	<b>17.265</b>	<b>18.270</b>

Fuente: Empresa Barcelona, "Informes de Gestión", Tulcán, 2014

Elaboración: Autora